

COMMUNICATION RESPONSABLE ET PRINCIPES CONNEXES :
RECOMMANDATIONS À HYDRO-QUÉBEC

Par
Tommy Jodoin

Essai présenté au Centre universitaire de formation
en environnement et développement durable en vue
de l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.)

Sous la direction de Monsieur Yves Fréchette

MAÎTRISE EN ENVIRONNEMENT
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Mai 2017

SOMMAIRE

Mots clés : Hydro-Québec, communication responsable, acceptabilité sociale, développement durable, responsabilité sociétale des entreprises

Cet essai a pour but de proposer des recommandations à l'attention d'Hydro-Québec. Ces recommandations servent à bonifier son processus de communication au sein de sa gestion des grands projets. Dans un contexte où les notions de développement durable et d'acceptabilité sociale sont devenues des enjeux incontournables, il est crucial de mettre en place des processus et des outils adéquats afin de répondre à ces nouveaux paradigmes. Donc, il convient de mentionner que les organisations doivent faire évoluer leurs pratiques de communications actuelles dans le but de favoriser l'acceptabilité sociale et le développement de pratiques plus responsables. Elles doivent assumer un rôle clé pour structurer ces nouveaux concepts émergents au sein des pratiques de l'entreprise. D'importantes organisations se sont déjà aventurées à développer des solutions concrètes. On citera ici l'Organisation des Nations Unies ou, plus près de nous, le Conseil patronal pour l'environnement du Québec. Ils ont habilement abordé la question de la communication responsable ainsi que ses implications. Son importance dans la mise en place des principes de durabilité et de la responsabilité sociétale des entreprises a été faite. Elle est aussi démontrée comme essentielle afin de favoriser le développement et le bien-être des communautés.

Du moins, de nombreux défis sont à relever pour les entreprises désireuses d'établir des pratiques durables en matière de communication. On citera ici des phénomènes de résistance populaire, une apathie publique devant les tenants du pouvoir ou encore certaines limitations techniques et financières. Du moins, le rôle des organisations dans la mise en place de ces pratiques demeure crucial. Elles sont les quelques entités à pouvoir relever ces grands défis. Avant d'y parvenir, une révision des processus actuels est nécessaire.

Comme solutions concrètes, la structuration d'une matrice de communication responsable est apparue comme le premier jalon d'une rectification de ces enjeux. Il est impératif qu'elle prenne en considération plusieurs points en ce qui concerne la gestion des relations avec les communautés et la gestion de l'acceptabilité sociale. Pour le cas Hydro-Québec, il est suggéré qu'elle bonifie son processus de communication concernant les grands projets au regard des recommandations faites dans le présent texte. Dans l'ensemble, elle doit mettre un accent sur les principes de communications responsables et d'en faire des éléments centraux de ses projets. Ils doivent aussi devenir les éléments centraux sur lesquels se bâtissent les tenants de ses projets, de sa gestion organisationnelle et de sa relation avec les parties prenantes.

REMERCIEMENTS

En tout premier lieu, j'aimerais remercier chaleureusement M. Yves Fréchette, directeur de cet essai. Yves, ta patience, ton dévouement ainsi que tes précieux conseils ont été grandement appréciés. Ta bonne humeur contagieuse et les nombreuses heures de discussion concernant l'essai ont été cruciales pour la réalisation de cette étape de ma vie. Ton soutien et ton savoir-faire m'ont permis de bonifier ce travail de manière subséquente et même d'atteindre des objectifs au-delà de mes attentes. Bref, merci mille fois !

En second lieu, j'aimerais remercier ma mère pour son soutien indéfectible. Il n'y a pas de mots en ce bas monde pour résumer tout l'amour que j'ai reçu de ta part durant mes études universitaires. Je suis reconnaissant que tu m'aies porté sur tes épaules pendant les bons moments. Ce qui me fait le plus chaud au cœur c'est de t'avoir vu me relever sans broncher dans mes pires instants. Sans tes sacrifices et ton dévouement, je n'aurais probablement jamais atteint ces niveaux académiques et pu réaliser mes rêves. Grâce au don de ta personne, je suis maintenant un homme meilleur et fier de ses accomplissements.

Finalement, j'aimerais remercier mes amis. Ces derniers m'ont écouté patiemment et soutenu sincèrement durant toutes mes études. Vous m'avez permis de garder les pieds sur terre toutes ces années en m'offrant de merveilleux instants de rire et de joie. Les moments passés avec vous ont sûrement été dans les meilleurs puisqu'ils m'ont aidé à ne jamais oublier les simples plaisirs du monde au travers des longues heures d'études et de rédaction.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. COMMUNICATION ET DÉVELOPPEMENT DURABLE	3
1.1 Brève histoire de la communication et de ses outils	3
1.2 La communication et le développement durable	5
1.3 Définir la communication responsable	7
1.4. Facteurs exprimant la nécessité d'une communication responsable dans la gestion de projet	8
1.4.1 Généralisation du syndrome <i>NIMBY</i>	8
1.4.2 Les limites du progrès et de sa légitimité	9
1.4.3 La notion de risque et d'intérêt général	10
1.4.4 La communication comme prérequis social	12
2. LA MATRICE DE COMMUNICATION RESPONSABLE	14
2.1 Principales sources ayant inspiré la matrice	14
2.1.1 Guide de bonnes pratiques afin de favoriser l'acceptabilité sociale des projets du CPEQ	14
2.1.2 Les guides de l'ONU sur la production de campagnes publiques efficaces	15
2.1.3 Autres sources	16
2.2 La matrice de communication responsable	16
2.3 Conditions et méthodologie pour la matrice de communication responsable	27
2.3.1 La crédibilité de l'organisation dans ses efforts de durabilité	27
2.3.2 L'importance d'une méthodologie et d'une expertise professionnelle	28
2.4 Les erreurs à éviter	29
2.4.1 L'erreur de croire que la communication peut se faire sans politique ou ressource	30
2.4.2 L'erreur de croire que la communication responsable peut être relayée au marketing	30
2.4.3 L'erreur de croire que la communication responsable est dispendieuse	31
2.4.4 L'erreur de croire que le jargon scientifique est de mise	32
2.4.5 L'erreur de croire à l'utilité du <i>greenwashing</i>	33
2.5 Les limites d'application de la matrice et des concepts de communication responsable	33
2.5.1 Le promoteur, ses partenaires et leurs réputations	34

2.5.2 La nature du projet.....	34
2.5.3 Le milieu d'accueil : psychologie collective et attachement au territoire	35
3. PRINCIPES DE LA COMMUNICATION RESPONSABLE : LES SUCCÈS D'APPLICATION.....	36
3.1 L'appréhension de la situation et du milieu : communauté de Malartic.....	36
3.2 Le projet de la ville sud-africaine la plus propre (poursuivre la relecture ici)	37
3.3 Le Costa Rica comme un exemple dans un processus intégré de communication responsable	38
3.4 L'initiative du ministère de l'Environnement de l'Algérie pour une information à moindre coût	39
3.5 Porte-parole local touchant la population : ministère de l'Environnement de l'Algérie	40
3.6 Gérer les problématiques de départ : Xstrata Copper Marketing et la Murdochville	41
3.7 Bilan	42
4. RECOMMANDATIONS.....	43
4.1 La matrice du processus de participation public d'Hydro-Québec.....	43
4.2 Échelle de participation publique : où en est Hydro-Québec	45
4.2.1 La théorie de l'échelle de participation publique selon l'Institut du Nouveau Monde	47
4.2.2 Où en est Hydro-Québec selon l'échelle de participation publique	49
4.3 Les huit règles d'or de la participation publique et Hydro-Québec	50
4.4 Les dix principes pour favoriser l'acceptabilité sociale et Hydro-Québec.....	52
4.5 Justifications supplémentaires à la révision des méthodes de communication	55
4.5.1 La méthode actuelle ne stimule pas les pratiques du haut de l'échelle	55
4.5.2 La méthode actuelle peut causer des soucis de transparence	56
4.5.3 La méthode actuelle ne promeut pas les nouveaux processus participatifs émergents	56
4.6 Recommandations principales à Hydro-Québec sur son processus de communication	57
4.7 Bénéfices sociaux et organisationnels quant à l'adoption de pratiques responsables	62
4.7.1 Accroître la confiance des citoyens dans les organismes gouvernementaux et publics	62
4.7.2 Accroissement du savoir-faire et du savoir-être populaire dans la gestion publique	62
4.7.3 Améliorer la qualité des décisions et des politiques par l'apport de savoirs diversifiés	63
4.7.4 Accroître le soutien du public aux politiques et décisions organisationnelles	63
4.7.5 Amélioration de la cohésion sociale	64

4.7.6 Créer les conditions nécessaires à l'émergence de l'innovation	65
CONCLUSION.....	66
LISTE DES RÉFÉRENCES	68
BIBLIOGRAPHIE	73
ANNEXE 1 RÉSUMÉ DE LA MATRICE DE COMMUNICATION RESPONSABLE	74

LISTES DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 1.1	Les thématiques du développement durable : les trois piliers.....	6
Figure 1.2	Les thématiques du développement durable et la transversalité	6
Figure 4.1	Les étapes de participation du public dans les projets d'envergure	46
Figure 4.2	Le processus évolutif vers l'acceptabilité sociale	52
Tableau 1.1	Les divers types de risques en matière d'acceptabilité sociale des projets	11
Tableau 4.1	L'échelle de la participation publique.....	47
Tableau 4.2	Les huit règles d'or de la participation publique.....	51
Tableau 4.3	Les dix principes pour obtenir l'acceptabilité sociale	54
Tableau 4.4	Recommandations générales de la phase avant-projet	59
Tableau 4.5	Recommandations générales de la phase projet et après-projet	61

LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

<i>BANANA</i>	<i>Build absolutely nothing anywhere near anyone</i>
CPEQ	Conseil patronal de l'environnement du Québec
<i>ESRC</i>	<i>Economic and Social Research Council</i>
GES	Gaz à effet de serre
<i>GOOMBY</i>	<i>Get out of my backyard</i>
<i>HFRP</i>	<i>Harvard Family Research Project</i>
INM	Institut du Nouveau Monde
<i>NIMBY</i>	<i>Not in my backyard</i>
<i>NOPE</i>	<i>Not on planet earth</i>
ONU	Organisation des Nations Unies
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement

INTRODUCTION

Les dernières décennies ont fait place à l'émergence d'un intérêt populaire quant aux questions concernant la dégradation de l'écosystème mondial, des changements climatiques et des principes du développement durable. Du moins, le phénomène social qui aura suscité l'attention est l'intérêt grandissant de la population quant à la gouvernance, la gestion et le développement territorial. Au Québec, ces revendications populaires se sont faites par l'entremise d'un phénomène d'opposition surnommé le *NIMBY* (*not in my backward*). Ce dernier a grandement été alimenté par divers scandales de corruptions et de mauvaise gestion à l'encontre des élites dirigeantes. Le tout a été exacerbé par un sentiment de méfiance grandissant devant les tenants des pouvoirs économiques et décisionnels de la société québécoise (Gélinas, 2014). Les organisations étatiques comme Hydro-Québec n'ont pas pu échapper à ce phénomène. En effet, elle a été happée de plein fouet par ce phénomène. Cela est aussi dû à la nature de ses activités. Les nombreuses levées de boucliers devant la mise en place de ses projets demeurent des exemples concrets des difficultés de communication de la société d'État. Ces difficultés concernent aussi sa gestion des relations avec les milieux. (Gélinas, 2014; Ryan, 2004)

Il importe aussi de mentionner que la communication responsable et ses concepts fondateurs sont difficiles à définir pour les organisations. Cela a eu un impact majeur pour les organisations. Le tout explique aussi le retard des organisations à réagir face à ce nouveau phénomène. De plus, les difficultés relationnelles nées de la méfiance populaire et d'un abus de confiance des élites dirigeantes viennent aussi contrecarrer la possibilité d'atteindre un développement harmonieux entre l'organisation et les communautés d'accueil. Du moins, les quelques efforts de participation et de consultation ont été perçus comme des moyens cachés. Ils sont vus comme des tentatives motivant artificiellement la légitimité des organisations et de ses élites. De ce fait, ces enjeux d'image, de communication et de développement organisationnels sont toujours d'actualité. (Batellier et Maller, 2017)

Conscient de la complexité et de la sensibilité d'un tel sujet, le présent texte a été construit en vue d'offrir des recommandations réalistes à Hydro-Québec. Ces recommandations visent la bonification de sa matrice de gestion des projets d'envergure. De plus, ce texte fournit des recommandations quant à l'adoption des pratiques de communication responsable. Afin de parvenir à ces objectifs, le présent texte est divisé en quatre sections prenant la forme de chapitre.

Le premier chapitre a pour sujet la définition et l'identification des tenants de la communication responsable. Il est démontré l'importance de la communication au sein des principes du développement durable. Il traite aussi des facteurs motivant la nécessité de ce type de communication dans la gestion organisationnelle. L'explicitation du phénomène *NIMBY*, les limites de la légitimité du progrès, la notion de risques ainsi que

l'importance de la communication comme prérequis social sont les principaux arguments répertoriés afin de soutenir les conclusions et affirmations du chapitre 1.

Le second chapitre a comme but d'identifier les composantes d'une matrice de communication responsable. Afin d'y parvenir, les constituants, les sources et les conditions de mise en place de cette dernière sont mis en lumière. Les principales sources sur lesquelles la matrice se base sont aussi présentées. Afin d'offrir des recommandations complètes, les principales erreurs à éviter sont explicitées. De plus, dans le but d'offrir une information complète les limites d'application de la matrice et des concepts de communication responsable sont présentées.

Le troisième chapitre relate quelques expériences inspirantes concernant l'application des principes de la communication responsable. Il se veut une confirmation de l'aboutissement et de la légitimité de ces principes au sein des organisations. Divers exemples ont été pris dans un spectre de niveau international, allant du Québec jusqu'à l'Algérie et en passant même par le Costa Rica.

Le quatrième chapitre a pour but d'offrir des recommandations concernant le processus de communication responsable d'Hydro-Québec. Elles se basent sur l'analyse de la figure traitant des étapes de participation du public dans les projets d'envergure de la société d'État. Afin de garantir la justesse et la pertinence de ces recommandations, elles se basent sur des concepts reconnus et en adéquation avec les objectifs de cet essai. L'explicitation du concept de l'échelle et des règles d'or de la participation publique est le premier élément majeur. Les principes favorisant l'acceptabilité sociale basée sur les travaux de l'Institut du Nouveau Monde sont le second élément qui a inspiré les recommandations. D'autres éléments de justification supplémentaires sont détaillés afin de prouver la nécessité de réviser les méthodes de communication actuelles. Finalement, quelques bénéfices sociaux et organisationnels quant à l'adoption de pratiques responsables en matière de communication et de participation publique sont présentés. Ces derniers viennent démontrer les impacts positifs des concepts développés dans le présent texte.

Finalement, un retour sous forme de conclusion est présenté afin de résumer sommairement les aboutissements du présent texte.

1. COMMUNICATION ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Au fil des époques, la communication a toujours su prendre un rôle majeur et indissociable dans les relations collectives (politique, commerce, etc.) et interpersonnelles (famille, éducation, etc.). L'Homme a toujours eu besoin de communiquer avec ses semblables afin de garantir non seulement sa survie, mais aussi pour perpétuer son dogme et ses traditions. Bien avant les débuts de l'Histoire, nos ancêtres ont mis au point une multitude d'outils telles les langues orales et l'écriture. Au cours des derniers siècles, l'apparition d'une multitude d'autres moyens (impression, affiche, etc.) nous a permis de transmettre nos idées plus facilement. Tout ce qui lui permettait de se faire comprendre a été assimilé rapidement afin de nous servir au quotidien. À notre époque, la communication s'est grandement affinée et est devenue un art complexe. Elle est aussi une science élaborée s'étant dotée d'une myriade de facettes plus fascinantes les unes des autres. (Aoun, 2002)

Le présent chapitre a pour but de définir la place de la communication et démontrer son importance dans les principes du développement durable. Il ne sert qu'à poser des bases théoriques afin de pouvoir répondre aux objectifs premiers de cet essai, soit d'offrir des recommandations à Hydro-Québec concernant son processus de communication et de participation publique.

Afin d'y parvenir, les points suivants sont abordés. En premier lieu, un bref contexte historique est exposé afin de comprendre l'évolution historique de la communication et de ses outils. Ensuite, la place de la communication dans les principes du développement durable est établie. La nécessité de la communication dans l'application du développement durable est approfondie à la suite des premières parties par divers exemples supplémentaires. Ces autres exemples sont la généralisation du syndrome *NIMBY*, les limites du progrès dans la légitimation des projets, la notion de risque face à l'intérêt général ainsi que le scepticisme des populations face aux élites dirigeantes.

1.1 Brève histoire de la communication et de ses outils

D'importantes étapes ont été nécessaires avant d'en arriver à la société d'information dans laquelle nous vivons actuellement. Les supports et modes de communication ont grandement évolué au cours des derniers siècles et millénaires. La première forme de communication a été orale. Dans un désir de transmettre son savoir de manière intemporelle, l'humanité a fait évoluer ses méthodes. Il a commencé à développer de nouvelles façons de communiquer dès la préhistoire (il y a 40 000 ans). C'est ce que nous laisse l'héritage des nombreuses peintures rupestres comme à Lascaux (Blair, 2010). Les premiers systèmes d'écriture complexes datent d'il y a environ 8000 ans. Ceux-ci ont assuré le développement de divers supports telles la gravure, les enseignes et l'affiche peinte (Moyen-Âge). Des révolutions au 15^e siècle ont permis l'apparition de l'imprimerie. S'en est suivi la presse typographique (17^e siècle), l'affichage publicitaire (19^e siècle), le télégraphe anglais (1837), le téléphone de Bell (1876), les débuts du cinéma

classique (1900 à 1910), l'apparition de la radio (1920), l'invention de la télévision (1940) ou encore la diffusion satellitaire (1980). Enfin, l'apparition d'internet et sa démocratisation depuis les années 80 vient boucler nos grandes révolutions en matière de communication. (Ferguson, 2011)

La grande multiplication des moyens de communication a permis à l'être humain de bâtir un réseau d'information important. Aujourd'hui, ce réseau est composé de milliers de satellites, de tours de télécommunication d'une infinité de relais. Cet ensemble complexe nous permet, comme ultime accomplissement, de communiquer en temps réel avec pratiquement n'importe quel individu se trouvant sur la planète. Du moins, la communication surpasse grandement le seul fait des outils et techniques de transmission d'informations. La compréhension profonde de la communication, soit le pourquoi et le comment, resta encore inconnue jusqu'à tout récemment. (Blair, 2010)

Loin de se complaire dans ce mystère, de nombreux scientifiques (biologistes, psychologues, sociologues, anthropologues, etc.) ont travaillé de concert et ont partagé leurs savoirs. Le but était de mieux comprendre la communication humaine pour en dévoiler ses secrets. La communication perdit tranquillement son seul statut de fait culturel. Elle est devenue une science accomplie et sollicitant les efforts de nombreuses équipes de recherche à travers les universités européennes, nord-américaines et, éventuellement, du reste du monde. (Aoun, 2002)

Fort de la progression scientifique du vingtième siècle, les années 50 furent l'un des tournants de la communication moderne. L'Occident avait fait des progrès fulminants dans la compréhension de ce phénomène. Cette nouvelle compréhension lui permit d'étayer encore plus ses outils de communication. Elle permit aussi à divers sciences (psychologie, sociologie, médecine) et segments de la société (politique, commerce) d'exploiter ces nouvelles notions au nom du progrès. (Ferguson, 2011)

Quelques-uns des premiers à profiter de cet avancement furent le commerce et l'industrie. Avec la fin de la Seconde Guerre mondiale, les pays occidentaux ont procédé à une transformation spectaculaire dans leurs habitudes de production et de distribution des ressources; ici était née la société de consommation comme nous la connaissons aujourd'hui. Rapidement, marketing et publicité remplacèrent la communication classique dans les activités commerciales et industrielles. (Mine, 2012)

Ce nouveau revirement permit l'établissement de la société de surconsommation que nous expérimentons aujourd'hui. C'est elle qui est responsable de l'altération climatique et de la dégradation généralisée des écosystèmes au rang planétaire. Indirectement, c'est en partie notre adresse avec la communication qui est responsable de l'état de notre habitat. Ces mêmes outils ont permis, dans un sens, la prolifération de l'économie de marché et de la consommation à grande échelle. S'en est suivi une prospérité unique pour notre espèce. Elle a été étroitement liée avec le développement du marketing qui, lui-même, tire ses réflexions des sciences de la communication. (Nations Unies, s. d.)

La communication est-elle la seule à blâmer dans la problématique écologique moderne ? La réponse est évidemment non. Du moins, en tant qu'outil, la communication est responsable d'une partie de cette problématique. En contrepartie, puisqu'elle n'est qu'un outil, il est possible de l'utiliser pour promouvoir les idéaux du développement durable.

Du moins, afin de ne pas répéter les erreurs du passé nous ayant conduits à ces enjeux préoccupants, les communications modernes et leurs outils doivent revoir leurs fondements et le rôle qu'ils occupent dans la quête d'un équilibre entre société, environnement et économie (Batellier, 2012; Masse, 2013). C'est en partie cette quête de redéfinition qui motive l'élaboration de cet essai. Mais avant de pouvoir redéfinir la communication et lui donner un sens responsable, il est crucial de définir la place et l'importance qu'elle occupe au sein des principes du développement durable en lui-même.

1.2 La communication et le développement durable

Le terme « développement durable » a été popularisé par le rapport Brundtland, produit en 1987 par la Commission des Nations Unies sur l'environnement. Le terme a rapidement été repris par les groupes écologiques et par les scientifiques s'intéressant à la question de l'environnement. Dans ce document, le développement durable est défini comme un développement qui est apte à répondre aux besoins des générations présentes tout en ne compromettant pas la capacité des futures générations à répondre à leurs propres besoins. (Commission des Nations Unies sur l'environnement et le développement, 1987) Il s'agit probablement de la définition la plus simple, mais la plus représentative de cette discipline.

Le modèle classique que l'on associe au développement durable est celui des trois sphères s'entrelaçant. Aux confluences des trois sphères, on retrouve généralement d'autres concepts. Pour le bien de cet essai, nous ne nous attarderons pas à ces derniers. La figure 1.1 illustre la représentation classique qui en est faite (Bureau de normalisation du Québec, 2011). Il est à noter que nombreux autres modèles existants, mais pour les objectifs de cet essai, la présentation de ce modèle précis suffira. Malgré la justesse et la relative universalité reconnue à ce modèle, un autre se démarque de l'original. Cet autre modèle se voit greffer d'une quatrième sphère. Cette nouvelle composante vient créer des liens entre les trois autres sphères du développement durable. Elle est souvent dénommée comme sphère transversale (ou de gouvernance), et implique plusieurs sous-points importants. À titre d'exemple, ces sous-points peuvent être des notions de gouvernance, des notions législatives, de notions de droit ou, dans le cas qui nous intéresse, être des notions de communication. La figure 1.2 expose ce nouveau modèle renouvelé. (Bureau de normalisation du Québec, 2011)

De manière générale, cet autre modèle apporte des idées pertinentes et la prise en considération de la thématique de la transversalité. Cette nouvelle thématique devient donc un principe conducteur et unificateur. L'aspect transversal de cette thématique s'exprime dans le fait que les trois sphères classiques du développement durable expriment des préoccupations et des enjeux communs. Elles emploient aussi

des outils et stratégies communs. La traduction se fait dans les tensions ou divergences et l'unification des sphères s'exprime par la mise en place de moyens et d'outils propres à la thématique transversale. (Gendron, 2014a)

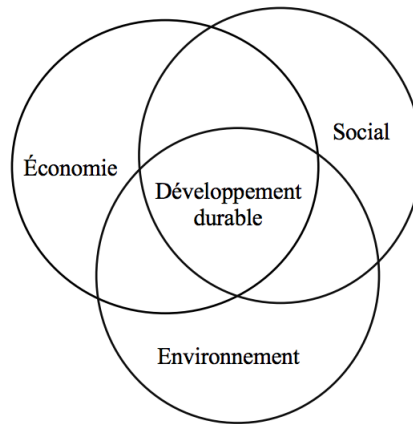


Figure 1.1 Les thématiques du développement durable : les trois piliers (tiré de Bureau de normalisation du Québec, 2011)

Par exemple, si nous prenons l'aspect législatif, il s'intègre à toutes les sphères du développement durable et de la société. Nous sommes régis par des lois au niveau social. L'économie est encadrée par des règles et les normes environnementales existent et se peaufinent continuellement (règlements municipaux sur l'arrosage ou règles d'émissions pour l'industrie).

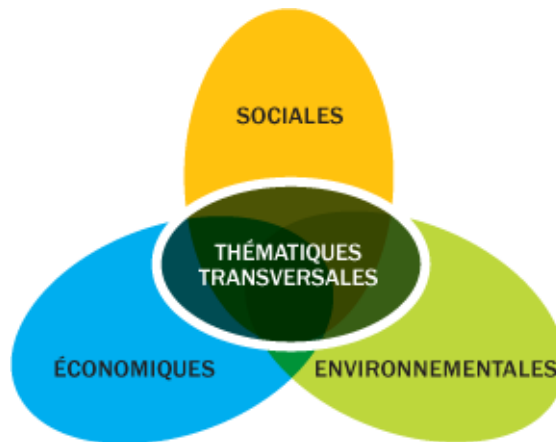


Figure 1.2 Les thématiques du développement durable et la transversalité (tiré de Bureau de normalisation du Québec, 2011)

En ce sens, l'aspect législatif peut venir servir de point de traduction ou encore d'unification entre les trois sphères. Par exemple, la réconciliation de l'économie avec les limites de l'environnement sera possible seulement par la création d'une loi sur le développement durable venant obliger l'industrie à harmoniser

ses activités avec les principes de durabilité (Brunson, 1996; Lehman et al., 2013). L'actuel et controversé projet de taxe carbone pancanadien du gouvernement Trudeau pourrait représenter un autre exemple de transversalité au plan législatif.

Comme pour le volet législatif, la communication est un agent unificateur dans les principes du développement durable. Elle vient servir d'outil ou de pont afin de faire travailler mutuellement les trois sphères dans un vocabulaire ou un langage commun. Elle permet aussi d'aider à traduire les incohérences, et les disparités dans l'intérêt propre à chaque sphère. Ultimement, elle permet l'échange d'information, la mise en commun des idées et la construction d'énoncés, d'exigences, de normes et de règles permettant aux trois sphères de vouer leurs actions à la recherche d'objectifs communs. (Batellier, 2012; Lehman et al., 2013)

Au regard de ces faits, la communication devient donc une sorte de ciment ou un réactif permettant l'union, la compréhension et un dialogue entre les sphères. Le tout permet de dresser les conditions nécessaires à un travail commun, compréhensible et cohérent dans la recherche de durabilité.

Du moins, les besoins d'une communication dans le développement durable ne se résument pas simplement par un fait théorique présenté au travers de la figure 1.2. De nombreux autres enjeux sont à considérer. Ils sont approfondis dans la partie 1.4 de ce chapitre.

1.3 Définir la communication responsable

Malheureusement, aucune définition universelle n'encadre la discipline de la communication. Même les quelques grands dictionnaires de la langue française ne s'entendent pas sur une définition uniforme de ce concept. La communication responsable n'échappe pas à cette réalité. À l'heure actuelle, aucune définition faisant consensus n'a encore été retenue. Du moins, lorsqu'on explore les diverses définitions faites par des acteurs de ce domaine, il est possible de faire ressortir des points communs et importants. Afin d'établir une base sur laquelle travailler, une définition a été retenue afin de définir ce nouveau paradigme des communications.

La communication durable peut être définie comme étant une communication multipartite. Elle intègre les grands principes transversaux du développement durable. Elle s'imprègne des idées d'une nouvelle économie. Elle influe et promeut une empreinte sociale et écologique positive dans les communautés. De ce fait, elle propose un changement de paradigme dans le système de production et de consommation actuel afin de limiter les impacts climatiques et environnementaux de l'activité anthropique. Pour arriver à impacter positivement la société, la communication responsable centre ses préoccupations sur une éthique de travail stricte basée sur les relations humaines, le respect, l'équité et un travail durable de qualité. L'application de la communication responsable est un engagement à prendre en compte pour chaque partie prenante concernée par une situation ou un projet. Il importe aussi d'accorder une place juste au débat.

Elle promeut l'équité sociale, la défense de l'environnement et l'établissement de nouvelles mesures économiques au service de la société. (Batellier, 2012; Beaudry 2014; Fortin et al., 2014)

Les nombreux problèmes environnementaux et sociaux modernes ont poussé inexorablement les sciences de la communication à développer un nouvel appendice afin de résoudre ces problématiques. La communication durable se veut la continuité logique dans une société qui recherche l'équilibre de ses activités avec son monde naturel. La communication responsable se veut aussi la garante d'une société plus juste et durable pour ses citoyens et pour les générations futures. (Caron-Malenfant, 2009)

1.4. Facteurs exprimant la nécessité d'une communication responsable dans la gestion de projet

Plusieurs facteurs motivent la mise en place d'une stratégie de communication responsable au sein de la gestion de projet. Ces facteurs sont tous importants pour les organisations comme Hydro-Québec. Ils viennent exprimer une nouvelle réalité poussant inexorablement les organisations à développer une culture d'entreprise basée sur une approche responsable concernant les communications et la gestion. Les faits énoncés dans la présente partie représentent de réels enjeux pour Hydro-Québec due à la nature de ses activités sur le territoire québécois. Ils représentent donc les principaux motifs venant exprimer les besoins de révision de la société d'État dans son processus de communication et de gestion des relations avec les communautés locales.

1.4.1 Généralisation du syndrome *NIMBY*

Le premier des facteurs est le syndrome *NIMBY*. Il représente l'acronyme anglais « *Not in my back yard* ». Assez répandu, ce phénomène représente l'une des réactions les plus fréquentes de l'opposition populaire face à un projet. Il se décrit comme une opposition locale ou nationale de citoyens riverains ou des groupes d'intérêt craignant des conséquences possibles sur la qualité de vie ou sur l'intégrité d'une structure environnementale ou anthropique. Classiquement, le *NIMBY* implique des revendications demandant le déplacement du projet vers un autre territoire. Il peut aussi impliquer des demandes de modification de certains aspects du projet ou un abandon complet du dit projet. (Marchetti, 2005)

Au cours des dernières années, le *NIMBY* a connu de nombreuses autres dénominations, parfois péjoratives et reflétant le mécontentement des promoteurs face au refus populaire. Les variantes intéressantes du *NIMBY* sont le *GOOMBY* (*Get out of my backyard* – sortez de ma cour), le *BANANA* (*Build absolutely nothing anywhere near anything* - ne construisez rien nulle part) ou encore le *NOPE* (*Not on planet earth* – pas sur la Terre). Ultimement, tous ces autres acronymes finissent par exprimer une réaction ou une même idée se rattachant fortement au *NIMBY* (des oppositions populaires de nature et envergure diversifiées). (Goulet, 2003)

Généralement, il exprime un inconfort dans les impressions et attentes d'une population face à un projet. Il peut aussi être l'expression d'un malaise et de la peur devant l'inconnu. Généralement, ce malaise se traduit par une incapacité entre l'organisation et la population contestataire de communiquer et négocier sur un pied d'égalité.

Devant l'incompréhension qu'engendre ce phénomène, la communication responsable apparaît comme un premier remède. Elle a les capacités de réduire le décalage entre les divers acteurs. La réduction du décalage permettrait ainsi un dialogue plus constructif qui, éventuellement, pourrait déboucher à des compromis satisfaisants pour les diverses parties. Ces compromis pourraient ouvrir la voie à des projets plus représentatifs des besoins et des attentes des populations locales. (Gendron, 2014b) Aussi, ces compromis permettraient aux promoteurs, comme Hydro-Québec, de continuer leurs activités avec une certaine latitude sur les territoires initialement convoités.

1.4.2 Les limites du progrès et de sa légitimité

Le second facteur motivant le besoin d'une communication responsable dans la gestion des projets est les limites de l'argument du progrès. Il a été largement employé ces dernières années par les promoteurs. Le progrès social, technologique et économique des 100 dernières années a eu un impact majoritairement positif pour l'Occident. L'amélioration de la qualité de vie de la population a longtemps été l'un des principaux arguments des organisations et de l'État afin de justifier leurs activités sur un territoire. Cet argument se cantonnait majoritairement à des faits économiques et semblait suffisant lorsqu'un projet causait quelques émois au sein d'une parcelle de citoyens ou activistes concernés.

Durant la seconde partie du 20^e siècle, ces manières ont mis en place une fausse croyance dans l'esprit de certains tenants du pouvoir. La croyance populaire stipulait que le seul fait du progrès suffirait à légitimer les actions entreprises sur un territoire. Du moins, le contexte des dernières années et la montée fulgurante de la contestation populaire en semblent prouver le contraire (Beck, 2001).

Aujourd'hui, l'acceptabilité sociale d'un projet n'est plus garantie par la seule promesse de création de richesses économiques. Un projet ne promouvant pas suffisamment l'intérêt collectif est susceptible de se voir bloqué par les populations concernées. L'un des meilleurs exemples des limites de l'argument de progrès est la vive opposition qui a frappé les promoteurs de l'industrie des gaz de schiste au Québec. (Gendron, 2014a) La tentative de cette industrie de pénétrer le territoire québécois s'est, comme nous l'indique l'abondante revue médiatique, soldée par un échec. La nature des activités de l'industrie des gaz de schiste n'est pas la seule composante à dénoncer dans toute cette histoire de contestation populaire. En effet, plusieurs populations américaines ont accueilli cette industrie sur leurs territoires sans une levée de boucliers aussi violente que celle observée au Québec. Entre le refus québécois et l'acceptation américaine, comment expliquer des résultats aussi différents ?

Essentiellement, les attentes respectives des populations sont l'un des éléments qui viennent expliquer la grande différence d'acceptation de cette industrie entre le Québec et son homonyme américain. Les arguments pour la création massive d'emplois et le progrès économique n'ont pas suffi pour le Québec. Les populations et groupes de pression attendaient plus de garanties devant cette industrie à la très mauvaise presse. La tournure des événements nous indique que les gaz de schiste n'ont pas su répondre aux attentes et venir calmer le jeu médiatique, même avec des arguments fondés sur le progrès. (Batellier et Sauvé, 2011)

En somme, certains auteurs avancent qu'un des plus grands manques ayant soldé l'échec des gaz de schiste au Québec en est un de communication. Une communication plus responsable et bidirectionnelle aurait permis à cette industrie de mieux cerner les enjeux, les attentes et le contexte global de la population québécoise. Dans l'ensemble, cette meilleure compréhension de la population aurait, toujours selon ces auteurs, permis à l'industrie d'être moins diabolisée par les médias et les groupes de pression citoyens. Cette meilleure image publique aurait permis à l'industrie d'ouvrir un dialogue qui, sous toutes réserves, aurait pu éviter sa condamnation. (Batellier et Sauvé, 2011; Beaudry, 2014; Jobert, 1998)

Au regard de cet exemple, il est possible d'affirmer que la communication responsable devient donc un outil permettant de comprendre les besoins, les désirs et les appréhensions des populations qui sont affectées par l'arrivée de projet ou de structures sur leur territoire. Les arguments de progrès et de richesses économiques ne sont plus suffisants et les entreprises, incluant les sociétés d'État comme Hydro-Québec, doivent revoir leurs méthodes si elles désirent assurer la pérennité de leurs activités.

1.4.3 La notion de risque et d'intérêt général

Comme l'exprime Gendron (2014a), la détermination et la gestion de certains risques sont plus aisées, puisque nous disposons de moyens et techniques pour en limiter les effets sur nos populations. Du moins, certains autres risques sont plus difficiles à cerner puisqu'ils tiennent souvent de l'inconnu ou dépassent les moyens anthropiques en matière de gestion et de prévention. C'est ici que la notion du risque face à l'intérêt populaire prend tout son sens.

Le risque peut aussi comporter diverses facettes qui peuvent déboucher sur une multitude d'opinions au sein des populations concernées. De ce fait, l'intégration d'une multitude d'acteurs dans le débat du risque est nécessaire afin d'en saisir toutes les nuances. Il sert aussi à établir un débat collectif sur les répercussions de ce risque. Souvent négligé par le passé, le savoir populaire d'un groupe sur son environnement direct peut s'avérer précieux. Cette population peut détenir des notions échappant aux savants calculs des experts. Il est généralement appréciable lorsque vient le temps d'appréhender les impacts sociaux et communautaires de politiques ou de projets sur un territoire. (Gendron, 2014a)

Gendron (2014b) avance aussi que le savoir populaire doit être intégré au savoir scientifique afin de dresser un portrait réaliste et humain des risques éventuels. Il ne faut plus se limiter au seul savoir scientifique. L'expérience humaine est aussi une donnée pertinente à inclure aux prévisions, modèles ainsi que dans le débat public.

Tableau 1.1 Les divers types de risques en matière d'acceptabilité sociale des projets (inspiré de Gendron, 2014b)

Types de risques	Exemples
Technologiques	Coût d'entretien
	Nouvelles technologies
	Risques scientifiques et l'inconnu
Politiques	Nationalisation des ressources ou de la main d'œuvre
	Conflits nationaux et internationaux
	Instabilité régionale
Économiques	Rentabilité
	Fluctuations des marchés
	Coûts des ressources
	Coûts de la main-d'œuvre
Environnementaux	Contamination ou destruction d'écosystèmes sensibles
	Changements climatiques et émissions de GES
	Dégradation des services écosystémiques
	Pollution de l'environnement humain (contaminant, son, paysage)
Sociaux	Disponibilité de la main d'œuvre
	Redevances et intérêts collectifs
	Instabilité sociale

Dans la littérature, cinq types de risques sont généralement reconnus concernant l'intérêt organisationnel et populaire. Pour cet essai, nous nous en tiendrons aux types et exemples couramment reconnus. Un résumé de ces types de risques est présenté dans le tableau 1.1.

Les nombreuses débâcles et catastrophes environnementales (la catastrophe de Bhopal de 1984 en Inde, l'accident nucléaire de Fukushima en 2011 ou, plus près de nous, la catastrophe de Lac-Mégantic en 2013) nous poussent à revoir les processus de prise de décision populaire. Afin de défendre l'intérêt de la population, il est obligatoire de s'intéresser à la gestion des conséquences de nos choix collectifs et non plus à s'intéresser à la seule quête du progrès. Si les décisions collectives doivent être prises en faveur du bien commun, il n'en demeure pas moins que les conséquences, qu'elles soient positives ou négatives, seront aussi un fardeau collectif (Gauthier et Valluy, 1998). De ce fait, il faut prévoir et appréhender les nuisances potentielles afin d'en écarter les conséquences sur l'environnement humain, les milieux naturels et les structures économiques. (Beck, 2001)

Afin d'arriver à un consensus et déterminer ce qui est collectivement acceptable en matière d'impact et de risque, il faut procéder à une analyse posée de l'intérêt populaire. La communication, lorsqu'elle revêt en plus des notions de durabilité, devient un outil important dans la concertation et la décision collective quant à l'exposition aux risques.

1.4.4 La communication comme prérequis social

Depuis quelques années, l'opinion publique est profondément marquée par un phénomène de méfiance et de scepticisme vis-à-vis des figures publiques. Ce malaise prend racine dans ce que nous appelons les quatre enjeux modernes de la communication (information, identité, influence et relationnel) (Raupf et Holyjan, 2012). Ces enjeux affectent directement Hydro-Québec et sa relation avec les communautés d'accueil de ses projets. Son image publique, son identité nationale et son pouvoir d'influence se sont vus altérés. Cela est dû à son incapacité d'atteindre les parties avec qui elle doit traiter. Les enjeux relationnels deviennent donc des conséquences directes des précédents points. L'incapacité de compréhension, de dialogue et d'influence entraîne la création de relations peu constructives et unilatérales entre les parties prenantes, les communautés et Hydro-Québec. (Batellier et Maller, 2017)

Afin de pallier ces enjeux, l'information et la communication sont devenues des critères importants de légitimité et de crédibilité. Cette tension entre la population et les détenteurs du pouvoir génère un sentiment de méfiance qui ne fait que s'exacerber devant un accès à l'information de plus en plus facilité par les médias sociaux et les canaux d'information. Le progrès et l'accessibilité des technologies (les téléphones intelligents, les ordinateurs et l'accès généralisé à internet) contraignent plus que jamais les décideurs et tenant du pouvoir à plus de transparence et à plus de cohérence entre actions et discours. Cette exposition constante au grand public entraîne un remaniement de stratégies de ces figures publiques. Cela explique en partie le développement du secteur professionnel de la communication stratégique et aujourd'hui du secteur de la communication durable. Un atout actuellement manquant dans les principes de gestion de la société d'État. (Lehman, Motulsky et Colomb, 2013)

De plus, le désir des communautés d'être entendu dans les décisions de société semble être une revendication de plus en plus omniprésente dans l'actualité publique. Ces revendications ne sont plus le seul fait des acteurs de l'élite politique ou des grands leaders de mouvements populaires. Elles proviennent maintenant d'acteurs ou de regroupements désireux de défendre ses opinions sur la scène publique et politique. (Nations Unies, s. d.)

Du moins, l'accès actuel aux informations et les niveaux d'intégration des acteurs dans les débats et enjeux de société ne reflètent pas ce qu'il est possible de classer comme durable. La multiplication des outils d'information et la facilité d'accessibilité ne garantissent pas l'égalité des ressources et des moyens au sein de la société civile, politique et commerciale. Ils garantissent encore moins une utilisation juste et durable sur le plan social et humain. (Boush et al., 1994)

Pour cet enjeu, la communication responsable demeure un outil afin d'aider à la mise en place de projets qui respectent les nouveaux besoins d'accessibilité et de communication bidirectionnelle. Finalement, il est primordial de développer une matrice de communication responsable qui servira d'outil permettant l'établissement de projets porteurs et collaboratifs pour les populations locales. Cela, tout en satisfaisant les attentes des organisations. Il ne faut pas oublier que l'établissement de cette matrice de communication se doit de favoriser un débat quant aux retombées et la gestion du risque pour les populations concernées.

2. LA MATRICE DE COMMUNICATION RESPONSABLE

Comme il a été mentionné dans le chapitre 1, la mise en place d'une société apte à respecter les limites de son environnement naturel est l'un des enjeux majeurs du présent siècle. Sans oublier les nombreux enjeux de gouvernance dans la question du développement. Afin d'y répondre, les principes du développement durable semblent être l'une des solutions concrètes à ces grands défis. Du moins, la mise en place d'une société renouvelée ne se fera pas sans la révision de nos présents outils. Comme il a été démontré, la communication est un outil crucial et inhérent à ce nouveau développement.

Même si l'aspect théorique est crucial pour la compréhension de ce concept, l'un des buts principaux de cet essai est d'identifier les constituants d'une communication responsable. Le présent chapitre répond à cet objectif par l'élaboration d'une matrice de communication responsable. Cette matrice est une assise aux entreprises comme Hydro-Québec cherchant à élaborer des processus de communication et de participation durables. Dans un premier temps, il décortique toutes les phases, étapes et éléments à considérer pour la matrice. Il prend la forme d'une explication théorique se basant sur des sources crédibles repérées dans la littérature. Une forme synthétique de la matrice est présentée dans les annexes du présent texte. Elle a été conçue afin de donner une vue d'ensemble de la démarche et tente de simplifier sa compréhension.

2.1 Principales sources ayant inspiré la matrice

La première partie de ce chapitre a comme but de présenter les trois principales références sur lesquelles la matrice de communication responsable est basée. Un bref descriptif de chacun des organismes ayant publié ces références est présent. De plus, d'autres éléments de justification quant à la pertinence de ces références sont détaillés. Premièrement, on retrouve le Guide de bonnes pratiques du Conseil patronal de l'environnement du Québec (CPEQ). Deuxièmement, le Guide de production de campagnes publiques efficaces des Nations Unies (ONU) est présenté. Troisièmement, le Guide des principes de communication sur le développement durable du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) est explicité. Ce sont les trois principales sources qui servent à l'élaboration de la matrice de communication responsable à l'attention d'Hydro-Québec.

2.1.1 Guide de bonnes pratiques afin de favoriser l'acceptabilité sociale des projets du CPEQ

Le CPEQ est la principale organisation qui représente le secteur des affaires du Québec pour les enjeux reliés au développement durable et à l'environnement. Ses activités sont l'initiative de membres souhaitant que les préoccupations de durabilité en matière d'environnement et d'économie sociale soient débattues et résolues par un organisme directoire spécialisé.

C'est le souci d'une vision holistique et cohérente du développement durable qui a grandement motivé les membres actuels du CPEQ à se rallier sous la même bannière. Le CPEQ constitue donc une vitrine

collective faisant valoir les préoccupations de ses membres. Cette organisation offre aussi des pistes de solutions aux enjeux du développement durable pour les entreprises. Ces solutions sont représentées par le développement d'outils. Il met en place de nombreux événements de sensibilisation concernant les enjeux du développement durable et de l'économie. Le CPEQ offre à ses membres des formations, des tenues d'événements ainsi que des réunions d'information. (CPEQ, 2017)

Puisqu'il se fait le porte-étendard de la responsabilité sociale des entreprises en matière de développement durable, le CPEQ est l'un des pionniers dans la mise en place de guides et d'outils afin de développer cette importante compétence chez ses membres. Fort de ses nombreux experts et partenaires, le CPEQ est en mesure de réaliser de nombreuses études de cas et mettre en place des programmes de mentorat. Il offre une gamme complète d'autres ressources afin d'aider ses membres dans leur quête de durabilité. Il prend en charge de multiples entreprises, quel que soit leur niveau d'implication ou besoin en matière d'information. (CPEQ, 2017)

Ce qui fait la crédibilité du CPEQ et de son guide à l'égard de la matrice développée dans ce chapitre, c'est l'apport d'une vision professionnelle des enjeux du développement durable. De plus, le guide met l'accent sur des principes cruciaux de la communication responsable. Il est question ici de la recherche préliminaire et de la consultation préalable en amont. Il apporte aussi d'importantes notions sur la phase d'information, l'évaluation ainsi que le principe de consultation publique. Ces éléments seront des composantes majeures de la matrice de communication responsable.

Finalement, le guide du CPEQ apporte des notions intéressantes quant à la gestion avant-projet et post-projet. Il offre aussi des notions très importantes à l'égard de la gestion des parties prenantes. De nombreuses explications quant à l'importance de la communication dans les facteurs d'acceptabilité sociale sont aussi présentées.

2.1.2 Les guides de l'ONU sur la production de campagnes publiques efficaces

Le PNUE et l'ONU représentent deux des plus hautes autorités de régulation, de surveillance et de collaboration internationale en matière d'environnement et de développement durable. Les deux organismes ont su se construire une réputation de meneur et de médiateur dans de nombreux domaines. Ces domaines sont la gestion des relations internationales, le support au développement humain ou encore la défense des droits de la personne. La gestion et l'expertise quant aux questions touchant l'environnement et le développement durable sont devenues des mandats majeurs pour l'ONU par l'entremise du PNUE. De nos jours, devant la pression de cet enjeu moderne, les efforts déployés par ces deux organismes affiliés sont titanesques. Le tout est perceptible dans les nombreuses publications aux fins de sensibilisation et d'intervention auprès des autorités internationales et des entreprises. (PNUE, 2017)

Plus particulièrement pour le PNUE, les questions liées au changement climatique, à la gouvernance environnementale et la gestion des écosystèmes représentent ses principaux mandats. Afin d'offrir des balises aux membres de la communauté internationale, le PNUE a développé de nombreuses publications quant à la gestion et la résolution de problématiques d'ordre environnemental ou de durabilité. (PNUE, 2017)

La réputation de ces organismes et l'excellence de leurs guides sont les principales raisons qui expliquent leur prise en considération dans l'élaboration de la matrice de communication. De plus, à l'heure des enjeux touchant la durabilité de notre civilisation, la prise en considération d'organismes et de guides, reconnus par la communauté internationale pour leur crédibilité, est considérée comme un gage positif. Ces organismes mettent une attention particulière sur la question des communications. Ils ressortent des faits importants dans l'élaboration des matrices de communication pour les organisations.

Ils mettent aussi l'accent sur les enjeux de la communication dans une perspective de durabilité ainsi que sur le contenu éventuel d'une matrice de communication. Ces documents rendent possible l'appréhension du contexte, des facteurs ainsi que des conditions nécessaires à la communication responsable au sein des entreprises et des organismes publics.

Finalement, ces guides offrent de judicieuses mises en garde quant aux possibles menaces et dérives pouvant nuire la mise en place de la communication responsable. Ils s'attardent à des concepts intéressants et abordent les dangers pour le développement organisationnel.

2.1.3 Autres sources

Plusieurs autres sources ont été utilisées pour l'élaboration de la matrice de communication responsable. Bien qu'elles aient enrichi le contenu de la matrice, leur contribution reste fragmentaire. Si on la compare aux trois autres sources citées précédemment.

Du moins, ne voulant pas dénigrer le rôle de ces autres sources, il est important d'indiquer qu'elles sont venues corroborer, soutenir ou étayer les faits qu'ont fournis les trois principales sources. Il est à noter que ces sources ont subi le même processus de validation. Elle présente donc un niveau de crédibilité aussi bon que les sources principales.

2.2 La matrice de communication responsable

Les principales sources maintenant identifiées, il est possible de développer la matrice. La forme retenue a été adoptée au regard des suggestions de ces principales sources. Il a été décidé de la diviser en trois grandes phases (phase avant-projet, projet et post-projet). Chaque phase est ensuite divisée en étapes. Ces étapes sont présentées dans la logique d'exécution à laquelle elles doivent se soumettre. Le tout

assure la cohérence du processus. Finalement, les étapes contiennent un ou plusieurs points. Ces points traitent d'un ou de plusieurs aspects importants pour l'étape.

PHASE AVANT-PROJET

Étape 1 Appréhension et compréhension de la situation

L'étape un est la fondation de tout le processus de communication responsable. Son but est d'assurer une compréhension optimale et éclairée du contexte dans lequel l'entreprise implante son projet. Cette étape permet aussi de reconnaître les parties prenantes. Cela représente une portion importante du processus de communication responsable. Cette étape peut se faire sans la participation des parties. Il est toutefois recommandé de travailler en collaboration avec ces dernières afin d'évaluer efficacement les besoins et les risques du projet (*Harvard Family Research Project*, 2002; Mine, 2012). De plus, comme rappelle le CPEQ (2012), l'assistance de la communauté dans la compréhension de la situation permet de déterminer avec une plus grande exactitude les futures interventions nécessaires dans le processus de communication. L'initiation des parties prenantes permet aussi de mieux cibler les valeurs du milieu qui peuvent être très différentes d'un individu à l'autre. Bref, il est conseillé d'établir un contact direct dès cette étape afin de dresser un portrait clair de la situation.

À cette étape, de nombreuses questions doivent trouver réponse. Cela est impératif avant d'entamer une démarche de communication responsable. Ces questions s'inspirent de ce qui est suggéré dans le guide du CPEQ ainsi que dans les guides de l'ONU. Elles touchent tant les notions de géographie, d'économie, d'environnement ou encore les diverses parties prenantes. (CPEQ, 2012; Nations Unies, s. d.)

Le premier groupe de questions concerne les caractéristiques du milieu d'accueil. Les parties prenantes du milieu ainsi que les ressources naturelles, humaines, patrimoniales, paysagères ou environnementales sont des paramètres cruciaux à identifier. De nombreux enjeux sont possibles au regard de ces considérations. Le but est donc de comprendre l'attachement au territoire des parties prenantes, mais aussi de dénicher la valeur de ce dernier aux yeux des acteurs. (Burns, D., Frances, H., Marilyn, T., Pete, W. et Wilson, M., 2004; PNUE, 2005).

Le second effort de questionnement se fonde sur l'identification des parties prenantes. Il faut se demander qui sont les parties prenantes concernées par le projet. Généralement, ces parties représentent les citoyens, les élus, les médias, les institutions publiques et parapubliques, les groupes de pression, les communautés autochtones, les organismes communautaires, les milieux académiques ainsi que les entreprises locales. Bien d'autres parties prenantes sont possibles. Il s'agit que d'exemples communs (Houillier et Noguer, s.d.). Le mot d'ordre est que toutes les informations sur ces groupes sont pertinentes, s'il est jugé qu'elles puissent avoir un impact sur la démarche de communication et de mise en place du projet. (CPEQ, 2012)

Les questions sur la réputation du promoteur et du contexte industriel sont le troisième effort nécessaire. Il faut tenter de qualifier la réputation du promoteur dans le milieu d'accueil du projet. Pour y arriver, on peut enquêter sur les autres projets qui se sont établis sur le territoire et leur niveau d'acceptabilité. Le but est d'appréhender l'ouverture et les réactions de la communauté face à l'organisation et son projet. L'opinion et les impressions des parties prenantes sur l'organisation se fondent sur plusieurs idées et valeurs. De plus, la population est généralement encline à fonder son opinion sur les comportements antérieurs de l'organisation, ses relations avec les communautés, son code d'éthique et sa capacité à respecter ses engagements. Cela s'explique à la grande disponibilité de l'information dans les médias modernes ainsi que l'accès généralisé à internet. (CPEQ, 2012; Nations Unies, s. d.)

L'identification des valeurs du milieu est la quatrième série de questions à éclaircir. Après avoir identifié les particularités du milieu sociogéographique et les parties prenantes, il deviendra plus aisé de mettre en évidence les valeurs du milieu. Ces valeurs peuvent prendre diverses formes ou toucher une myriade de sujets. Par exemple, un milieu périphérique à une métropole se verra plus farouche quant à l'établissement d'infrastructures ou de projets risquant de mettre à mal sa tranquillité. D'un autre côté, une communauté qui dépend de l'exploitation d'une ressource naturelle se verra plus ouverte au développement d'infrastructures permettant une exploitation durable de ses ressources. Il est primordial de définir ces valeurs afin de pouvoir les respecter, mais aussi faire comprendre aux parties prenantes la capacité de l'organisation à orienter ses activités organisationnelles vers les valeurs du milieu. La négligence de cette partie de l'étape ouvre la porte à de possibles atteintes à la réputation organisationnelle. De plus, l'organisation peut se risquer à perdre toutes ses chances de poursuivre ses activités dans le milieu convoité. (Houillier et Noguer, s.d.; PNUE, 2005)

Le cinquième effort nécessaire porte sur des questions concernant la situation socio-économique, sociogéographique et socio-environnementale. Diverses questions sont à répondre. Il est crucial de récolter des informations sur le taux de chômage, le statut économique moyen de la population et l'état des finances publiques. Il est primordial de se renseigner sur les impacts de cette situation socio-économique sur la qualité de vie et sur la santé locale. Le but n'est pas de tirer avantage d'une faiblesse éventuelle de la communauté. Par exemple, il est inconcevable qu'une organisation tente de profiter d'une dette publique ou d'un fort taux de chômage afin de faire miroiter de fausses opportunités. Au contraire, la recherche de ces informations est motivée par un souci de responsabilité sociétale de l'entreprise. Les éléments les plus démunis d'une communauté sont, généralement, les plus vulnérables. Ainsi, la même idée se transpose à des communautés moins nanties ou en déclin. Alors, la prise en considération des forces et faibles socio-économiques du milieu permet de mesurer les degrés d'intervention qui seront nécessaires pour informer la population de manière transparente. Le but profond de cette partie de la recherche d'information est de faire la lumière sur les possibilités de compensation à proposer par l'entreprise auprès des parties prenantes. (Burns et al., 2004; CPEQ, 2012; PNUE, 2005; Senge, 2010)

Le sixième effort de recherche se base sur le contexte sociopolitique de la communauté d'accueil. L'appréhension de ce contexte est une composante essentielle. Elle permettra de connaître les acteurs politiques locaux (élus, représentants des groupes de pressions et de soutiens, etc.). Une fois identifiés, ces acteurs sont plus faciles à informer. Il est donc possible d'entamer les efforts de collaboration. (CPEQ, 2012; PNUE, 2005)

Les exigences légales et législatives sont le septième et avant-dernier effort de recherche nécessaire. Dans le cadre de certains projets, il se peut qu'une organisation soit tenue de divulguer certaines informations spécifiques. Il se peut qu'elle soit obligée de tenir des séances de communication précises. Dans le but d'éviter les fautes légales et législatives, il est primordial qu'elle identifie et se conforme à toutes les exigences réglementaires nationales et aux règlements municipaux (CPEQ, 2012). Dans la majorité des cas, surpasser les exigences minimales permet de démontrer un réel intérêt envers la responsabilité de ses activités et ainsi favoriser le dialogue avec les parties prenantes. (*Economic and Social Research Council*, 2005)

Finalement, le dernier effort vise à clarifier la situation des médias. On cherche à comprendre leur influence sur les parties prenantes. Il faut déterminer quels sont les médias actifs dans la communauté et quelles sont leurs tendances. La considération de ce fait pourrait éviter bien des imbroglios à l'organisation dans sa recherche d'acceptabilité. Puisque les médias peuvent avoir un impact majeur sur l'opinion populaire, il faut rapidement les identifier. Ensuite, il faut entrer en contact et collaborer avec ces derniers. Réussir à éviter la mauvaise presse est essentiel. De plus, les médias nationaux et locaux disposent d'un pouvoir d'information qui peut profiter à l'organisation. Il suffit qu'elle sache jauger son approche et son image. Il convient d'identifier tous les médias susceptibles d'être un allié ainsi que tous les médias susceptibles d'être un opposant. Il faut tenter de les rassurer sur le processus de communication responsable, les intentions de l'organisation ainsi que les visées finales du projet. (CPEQ, 2012; PNUE, 2005)

Étape 2 Communication avec les élus et représentants locaux

Le contact avec les élus et les représentants locaux représente la seconde étape de la matrice de communication responsable.

Puisque les élus sont les représentants légitimes d'une population, il est impératif que les organisations peaufinent et structurent leur relation avec ces derniers. Elles doivent demeurer disponibles et transparentes devant ces membres importants des communautés. Elles doivent les consulter dès les débuts du processus de communication responsable. Cela afin qu'ils soient en mesure d'informer correctement leur population. C'est aux élus de déterminer l'influence qu'ils auront quant à l'opinion de leurs concitoyens. Ils auront donc un impact majeur dans la recherche de l'acceptabilité sociale du projet auprès des parties prenantes. Il est donc crucial de ne pas attiser leur méfiance et de collaborer de manière active avec eux. (CPEQ, 2012; PNUE, 2005)

Étape 3 Identification d'un porte-parole local

À la suite de l'approche des élus et représentants locaux, les organisations doivent identifier un représentant local crédible. Ce représentant a divers buts. Premièrement, il servira de porte-parole à l'organisation au sein de la communauté. Deuxièmement, il servira d'intermédiaire et de représentant pour les parties prenantes devant l'organisation. Il devra aussi servir de médiateur. De ce fait, il est primordial que cet acteur soit indépendant, afin de ne pas attiser la méfiance entre les parties prenantes et l'organisation (CPEQ, 2012). Il est possible de mandater plus d'une personne pour accomplir ces rôles.

Afin de pouvoir respecter ces lourdes responsabilités, le porte-parole doit détenir toute l'information pertinente concernant le projet. Il doit aussi être en mesure de prendre le pouls de l'opinion populaire tout au long du projet. À ce titre, il doit disposer d'un pouvoir de consultation publique ainsi que d'accès à l'information. L'organisation et les parties prenantes désirant s'inclure dans le processus de communication responsable doivent reconnaître un accès à l'information à cet acteur. Il est conseillé de lui accorder un pouvoir décisionnel quant aux contenus et décisions à l'égard du projet. Ce pouvoir est la garantie de sa légitimité en tant que porte-parole et médiateur. En fin de compte, il doit être en mesure d'analyser les besoins de toutes les parties et de participer à la recherche du meilleur résultat pour tous. (Collins et al., 2003; CPEQ, 2012; Nations Unies, s. d.)

Puisque le porte-parole doit assurer une présence pour les parties prenantes, il doit être facilement accessible. Si cela est possible, il est important qu'il provienne du milieu d'accueil du projet. Les moyens de le joindre sont à sa discrétion. Du moins, ils doivent être divulgués et accessibles à la majorité de la population. On parle ici, minimalement, d'un accès par des voies informatiques et téléphoniques. Ultimement, il serait intéressant qu'il dispose d'un local et d'une capacité à organiser des réunions périodiques pour consulter les parties prenantes. Cela est à considérer dans les diverses phases et étapes de la matrice. Sa connaissance du milieu et de la dynamique régionale fait de lui un agent intermédiaire hors pair. En effet, il pourrait être en mesure d'informer et conseiller les parties prenantes de manière transparente et éclairer. (CPEQ, 2012; ESRC, 2015)

Le but de cette étape est de permettre d'équilibrer les jeux de pouvoir entre les parties prenantes, les élus locaux et l'organisation. Il est possible d'affirmer que ce personnage est essentiel puisqu'il prend le rôle du responsable des communications pour l'ensemble du projet. (CPEQ, 2012; PNUE, 2005)

Étape 4 Information aux médias

À la suite de l'identification du ou des porte-paroles locaux, il est maintenant tant de prendre un contact officiel avec les médias identifiés précédemment. Cette étape est importante dans la mise en place d'une communication responsable pour certaines raisons.

Comme il a été brièvement expliqué, ces entités publiques représentent de grands vecteurs d'information au sein des communautés. Pour une grande partie de la population, ils sont une source importante d'informations quant aux événements du monde et de leur localité. L'identification des médias en amont et de leur tendance aidera à structurer le discours et la méthode d'approche à leur égard. (CPEQ, 2012; Nations Unies, s. d., ONU, 2005)

Il est important de donner une information complète, réaliste et transparente quant à la nature du projet et ses impacts (positifs et négatifs). Il faut faire une annonce publique officielle quant au commencement des démarches de communication et de participation publique face au projet. De ce fait, les médias, comme les élus, peuvent avoir un grand impact sur l'opinion populaire et l'information transmise. Il est primordial d'établir des relations saines et harmonieuses avec ses derniers afin de garantir une transmission d'information véridique, en plus de ne pas s'aliéner ces puissants agents de l'opinion populaire. (CPEQ, 2012; Nations Unies, s. d., ONU, 2005)

Étape 5 Information à la population et étude d'audience

Après la prise de contact avec les médias, la prochaine étape est celle de la diffusion d'information aux parties prenantes dument identifiées précédemment. Selon les besoins, les organisations se doivent de rendre accessible toutes informations pertinentes qui pourraient aider la population à se forger une opinion objective du projet et de ses impacts.

De ce fait, la mise à disposition de tous documents (les études, les rapports de recherche, les plans de projet, les devis) permettant une compréhension juste et claire des tenants du projet est essentielle. Il faut aussi fournir les informations traitant des répercussions potentielles du projet (sociales, économiques et environnementales) sur la communauté. L'information contenue dans ces documents se doit d'être accessible en tout temps. Ce faisant, l'utilisation des technologies informatiques et d'internet est fortement suggérée. Bien évidemment, la disponibilité de ces informations dans des médiums plus traditionnels est aussi suggérée. Il s'agit de donner la chance aux gens moins à l'aise avec les technologies numériques de pouvoir y accéder. (Burns et al., 2004; CPEQ, 2012)

De plus, il est important que l'information fournie à la population soit vulgarisée. Donc, elle doit être à la portée de la compréhension de la majorité des membres des parties prenantes. Il sera essentiel de faire appel à des spécialistes capables de vulgariser ces informations pour le public. (Baron, 2014; Mine, 2012) Ici, le choix d'un porte-parole, comme mentionné précédemment, avec des aptitudes de vulgarisation peut représenter une stratégie gagnante. Une des conséquences positives de cette initiative est de rendre son rôle de médiateur encore plus efficient et crédible au sein de la communauté. (CPEQ, 2012; ESRC, 2005)

Dans un souci de cohérence, il est impératif que les organisations évitent les tangentes promotionnelles ou encore les attitudes propagandistes. Ces techniques sont contraires à tous les principes de la

communication responsable. Elles promeuvent des façons d'agir complètement dépassées et parfois illégales dans certains cas précis. Aujourd'hui, les tendances propagandistes en communication sont le fruit d'organisations sans scrupule qui désirent faire une promotion malsaine d'idées leur étant exclusivement favorable (Burns et al., 2004). La manipulation de l'information et la désinformation favorisent l'aveuglement ou le désintérêt des parties prenantes. Certaines organisations comptent sur cet aveuglement pour favoriser leur intérêt. Généralement, le tout est fait au détriment du bien commun et de la mise en place de projets durables. Il est donc impossible pour une organisation, désireuse d'afficher des comportements responsables, de faire appel à ce genre de pratique en communication. (CPEQ, 2012; ONU, 2005)

L'étape cinq se définit donc comme l'étape où la population se voit outillée. Grâce à cela, elle peut collaborer activement à l'élaboration et la gestion du projet. (PNUE, 2005; Senge, 2010)

Étape 6 Proposition de projet à la population

Maintenant que la population est informée sur tous les aspects et les impacts potentiels du projet, il est maintenant possible d'établir une proposition de projet. Le but de cette étape est de faire le dépôt d'une proposition de projet contractuelle qui fait état de tous les détails du projet concernant l'organisation et les parties prenantes.

À la suite de la première proposition, il faut accorder un temps de réflexion raisonnable aux parties concernées aux parties prenantes. Elles doivent avoir tout le temps pour analyser tous les éléments de cette entente. Elles doivent aussi être en mesure de mener leurs enquêtes et réflexions de manière indépendante. Elles doivent être encouragées à mener une contre-analyse de la proposition initiale. Si le besoin se manifeste, elles doivent être en mesure de faire appel à des experts externes. Ces experts peuvent analyser tous les aspects du projet et les documents fournis par l'organisation. (CPEQ, 2012; Senge, 2010)

L'organisation doit s'entendre avec les parties prenantes sur la durée de réflexion. Elle doit aussi déterminer une date butoir pour l'acceptation, le refus ou encore la livraison d'une contre-proposition. Cette étape peut être relativement courte ou s'étendre sur plusieurs mois. Cela dépend des besoins que la population sollicitera durant sa réflexion et l'élaboration de ces demandes. (CPEQ, 2012; Nations Unies, s. d.)

Durant cette étape, l'organisation doit de rester disponible pour les parties prenantes et pour les élus afin de répondre à leurs questions. Elle doit aussi être capable de fournir des informations complémentaires si elle en détient. À cette étape, le porte-parole local prend généralement le rôle centralisateur dans le processus de réflexion et de collaboration. Puisqu'il a été dument informé et qu'il possède tous les outils nécessaires, il peut faire office de guide et de soutien pour les parties prenantes dans leurs réflexions. Le porte-parole peut aider l'organisation à comprendre les contre-propositions des parties prenantes. (CPEQ, 2012; Nations Unies, s. d.; PNUE, 2005)

Étape 7 Contre-proposition et restructuration du projet initial

Maintenant que la proposition de projet officielle a été faite, l'étape sept peut débuter. Elle est l'une des plus importantes de la matrice. Cela s'explique au fait qu'ici résident la majorité des efforts de consultation. C'est ici que les principes de la communication responsable prennent tous leurs sens. Ces derniers permettent d'établir une structure transparente et porteuse afin de faire collaborer les diverses parties et l'organisation. Les étapes un à six deviennent donc les socles sur lesquels une saine négociation pourra être faite.

À la suite de la période de réflexion, les parties prenantes en sont à accepter, refuser ou tenter de négocier les conditions du projet. De plus, c'est à cette étape que les parties prenantes sont en mesure d'exprimer toutes leurs préoccupations quant aux aboutissements et impacts du projet proposé initialement. (Collins et al., 2003; PNUE, 2005)

Dans les meilleurs cas, l'offre de l'organisation promotrice répond aux besoins et attentes des parties prenantes ciblées. Généralement, les élus locaux ont aussi approuvé le projet. Par contre, un refus est possible de la part de ces derniers. Advenant ce cas, l'organisation doit interroger les parties et les élus sur ce refus. Le but étant de faire comprendre la bonne volonté de l'organisation et son intention de collaborer. (CPEQ, 2012; Nations Unies, s.d. ; PNUE, 2005)

De manière générale, on observe une contre-offre contenant des demandes conditionnelles à l'acceptation du projet. C'est dans ces cas, de plus en plus fréquents, que s'inscrit l'importance des principes de la communication responsable. Habituellement, à la suite d'une contre-offre des parties prenantes, une période de négociation s'en suit. À ce moment, les parties prenantes et l'organisation doivent se rencontrer pour négocier et discuter de leurs différends quant au projet. Le promoteur est appelé à faire valoir son propre intérêt. Elle doit aussi exposer le réalisme des revendications par rapport aux moyens de l'organisation. Il peut être délicat d'exposer tous ces faits au grand public. Du moins, il est toujours recommandé de faire cette grande preuve de transparence afin de crédibiliser ses efforts. (Nations unies, s.d.; PNUE, 2005)

À certains moments, la négociation peut se faire rapidement. On parle ici de brèves rencontres entre les parties et l'organisation. Cela s'applique s'il n'y a pas trop de points de vue discordants ou de revendications à traiter. Du moins, il est important d'envisager que de longues séances de négociation seront nécessaires afin de trouver la solution optimale et juste pour tous. Encore ici, le rôle du porte-parole est central. Il se doit d'être le porteur de l'ordre et utiliser son pouvoir de négociation avec rigueur. Il est recommandé aux organisations d'accepter des demandes de restructurations du projet. (Baron, 2014; CPEQ, 2012)

Du moins, elle doit le faire sans jamais perdre de vue les limites organisationnelles et techniques du projet. Il n'est pas question de répondre aveuglément à toutes les demandes populaires. Le but est de construire un projet porteur et profitable pour les parties prenantes ainsi que pour l'organisation. Malgré les nombreux

efforts à fournir, la négociation de gré à gré demeure une garantie sûre et impartiale quant à la satisfaction des besoins et attentes des parties prenantes et des organisations. (Baron, 2014; CPEQ, 2012)

Encore ici, le rôle du porte-parole est crucial. Il est le porteur de l'ordre et dispose d'un pouvoir de négociation. Il s'assure que toutes les parties prenantes s'expriment lors des négociations. Par ses connaissances globales du projet, il est adroit pour offrir ses impressions sur les propositions faites par les diverses parties. Il est aussi en mesure d'expliquer l'impossibilité de certaines demandes. Il est conseillé de le laisser présider les séances de négociations. Il est aussi conseillé de lui permettre d'offrir des propositions transitoires si aucun accord n'aboutit. Il appartient aux parties prenantes et à l'organisation de décider du sort du projet. Le porte-parole définit seulement le devenir des négociations et assure le bon déroulement des activités. (CPEQ, 2012; Collins et al., 2003; ESRC, 2005)

Finalement, la forme et l'intensité que doivent prendre les négociations doivent être en adéquation avec les besoins. Il n'existe pas de manière universelle de conduire les négociations entre les parties prenantes et l'organisation. Dans la littérature, la consultation publique est le modèle à privilégier. Toutefois, il est avisé de considérer toutes les autres formes de consultation afin de déterminer celle qui serait optimale (ESRC, 2005). Il s'agit ici de ne pas se camper sur un modèle universel. Il faut adapter la forme et l'intensité aux besoins qu'impose le projet. Si les premières étapes de la matrice ont bien été réalisées, l'organisation sera en mesure d'identifier les moyens qui conviennent afin de faire collaborer les parties prenantes de la manière la plus efficace possible. (CPEQ, 2012 ; Nations Unies, s. d.)

PHASE PROJET

Maintenant, l'organisation dispose de toutes les indications pour continuer la démarche. La première possibilité est l'abandon du projet. Dans ce cas, il aura été question d'un refus catégorique des parties prenantes ou encore de l'échec des négociations. La seconde possibilité est l'acceptation complète et sans condition du projet. Cette dernière étant plutôt rare, il faut envisager une acceptation partielle ayant découlé sur une période de négociation.

Maintenant cette période terminée, il est temps d'aller de l'avant et de mettre en place le projet. Par contre, il est crucial que l'organisation dispose de l'acceptation sociale avant de poursuivre. Sans un oui clair, aucune démarche ne doit être entreprise. Après s'être assuré de répondre à ces exigences, il est maintenant temps de mettre en place le projet. On parle ici de la construction, du déploiement et de la livraison de toute l'infrastructure et de tout le matériel nécessaire à l'exploitation du projet. Une fois en place, son exploitation peut démarrer selon les modalités entendues avec les parties. (CPEQ, 2012; PNUE, 2005)

En ce qui a trait au processus de communication responsable, il se veut plus simple durant la mise en place et l'exploitation du projet. La continuation du dialogue avec les parties prenantes est essentielle. Les modalités relatives à la continuité du dialogue doivent être inscrites dans l'entente. Elle est à la discrétion

des parties prenantes et de l'organisation. La seule recommandation est de s'assurer que les efforts répondent aux besoins des parties prenantes et que l'organisation soit en mesure de prendre le pouls de l'opinion populaire de manière périodique. Les moyens et leur intensité sont encore à la discrétion des parties prenantes et de l'organisation.

Étape 8 La communication responsable durant la mise en place du projet et l'exploitation du projet

La poursuite du dialogue avec les parties prenantes permet à l'organisation de les informer sur l'évolution du projet. Elle lui permet de rester informé sur les impacts observés en temps réels. En poursuivant le dialogue, l'organisation reste à l'affût des préoccupations et des éventuels commentaires constructifs provenant des parties prenantes. De plus, il est important qu'elle conserve un contact étroit avec le porte-parole et les élus locaux. Préserver le contact avec ces entités peut aider à récolter des informations essentielles à la gestion ou la bonification du projet. De manière plus objective, il permet de mesurer le niveau de satisfaction des parties prenantes. Ainsi, il est possible pour l'organisation de réagir rapidement si un problème surgit. (Mine, 2012; CPEQ, 2012; ESRC, 2005)

La continuation des efforts de communication aide à l'organisation à ne pas perdre de vue les intérêts des parties prenantes. Cela lui permet d'être à l'affût des problématiques. De manière générale, cela lui permet de mieux s'adapter aux imprévus possibles dans la gestion du projet. (Baron, 2014; HFRP, 2002)

Comme pour l'étape précédente, il n'y a pas de méthode particulière à adopter afin de poursuivre le dialogue avec les parties prenantes. La méthode à choisir est à la discrétion des parties prenantes et de l'organisation. Toutefois, elle doit correspondre aux besoins identifiés dans les étapes précédentes. Elle doit toujours permettre la participation de toutes les parties prenantes qui le désirent. Selon Mine (2012), la méthode retenue doit être proactive et constante. Cela afin d'être cohérente avec les principes de la communication responsable.

La préservation du rôle de porte-parole local est aussi une excellente idée. Lui octroyer le rôle de gestionnaire des relations avec le milieu s'avère une stratégie intéressante. S'il ne possède pas les compétences requises, il peut mandater un acteur de confiance afin de le remplacer durant cette phase. Pour des projets dont l'exploitation se fait sur des décennies, il est normal de faire appel à plusieurs gestionnaires et porte-paroles dans un même laps de temps. (HFRP, 2002; Mine, 2012)

PHASE POST-PROJET

À la suite de l'exploitation du projet, les parties prenantes et l'organisation doivent entreprendre les derniers efforts menant à la clôture des activités du projet. Cette étape est le dernier tournant et comporte trois étapes principales.

Étape 9 Faire le bilan de son impact et le communiquer

Cette étape se résume à l'élaboration d'un rapport de tous les impacts documentés du projet et de l'organisation sur la communauté. Afin que ce bilan soit clair et transparent, il est important de considérer tous les impacts. Il faut que l'organisation expose les bénéfices qui ont pu profiter à tous, mais elle doit aussi exposer les impacts négatifs. Les sujets à considérer touchent les volets sociaux, économiques et environnementaux. Faire état des efforts de gouvernance est aussi recommandé. Il est impératif d'enquêter sur les éléments troubles comme de la collusion et de la corruption. (ESRC, 2005; Industrie Canada, 2014)

Après avoir mesuré tous ces paramètres, l'organisation doit transmettre ces informations aux parties prenantes et aux élus. Il est aussi recommandé de faire une annonce médiatique des résultats. Cela peut éventuellement profiter à l'organisation si les résultats sont positifs. (ESRC, 2005)

Étape 10 Pallier aux problématiques liées au départ du projet

Après avoir fait le bilan des impacts, il est maintenant crucial de répondre aux problématiques que peut engendrer le départ de l'organisation. Bien que certaines communautés arrivent à s'affranchir de manière plus aisée, il importe que l'organisation travaille avec les parties prenantes et les élus, afin de trouver des solutions. Si les parties prenantes n'expriment pas le besoin de tels efforts, l'organisation peut se défaire de ses responsabilités à cet égard. (Burns et al., 2004; CPEQ, 2012)

C'est avec les élus et les représentants locaux qu'il faut planifier le départ et les mesures compensatoires. Elles doivent être toutes entreprises ou complétées avant le départ de l'organisation. Elles peuvent prendre la forme d'une collaboration avec un centre local d'emplois. Elles peuvent aussi se résumer à des travaux de décontamination. Par contre, il est primordial que l'organisation fasse le point avec les représentants locaux et les responsables de l'exploitation. Il permet de mieux cerner toutes les compensations nécessaires à l'arrêt des activités. (CPEQ, 2012; Nations Unies, s. d.)

Bien que les communautés restent les responsables et les maîtres de leur devenir, l'aide des organisations est une attitude à privilégier afin de promouvoir les idées de durabilité. En matière de communication responsable, on parle ici de diligence communicative. Elle se résume par une garantie de fortification de la réputation organisationnelle. À long terme, cela peut bénéficier aux autres projets de l'organisation. (PNUE, 2005)

Étape 11 Fermeture de dossier

Il s'agit ici de l'étape finale qui permet de boucler le cycle de la matrice de communication responsable. Pour résumer, le promoteur et les parties prenantes doivent s'entendre sur les modalités quant à la fin de leur collaboration. La signature de cette entente finale est un gage de reconnaissance mutuelle des parties prenantes quant à l'accomplissement et le respect de l'entente par l'organisation. La signature de cette

dernière entente énonce donc que l'organisation reconnaît aussi avoir rempli ses obligations et obtenu ce qui lui était dû. (CPEQ, 2012; Industrie Canada, 2014)

Pour l'organisation, cette étape est aussi le moment de faire le point sur le déroulement des efforts de collaboration et de communication. Elle doit analyser les succès ainsi que sur les ratés du processus. C'est dans une perspective d'amélioration continue que les organisations doivent réfléchir sur les erreurs et succès. Elles doivent en retirer des leçons. Ces leçons permettent de bonifier les compétences et perpétuer le cycle de perfectionnement du processus (Industrie Canada, 2014; PNUE, 2005). Il incombe à l'organisation de déterminer les ressources à fournir pour ce bilan. Plus il sera étayé, plus il y a de chance qu'il fournisse des leçons enrichissantes.

2.3 Conditions et méthodologie pour la matrice de communication responsable

La mise en place d'une matrice de communication responsable est un facteur important dans la recherche de l'acceptabilité sociale. Par contre, afin d'assurer une plus grande efficacité, il convient de mettre en place quelques conditions essentielles. Cette section fait donc état de ces conditions essentielles.

Sans ces conditions, les organisations ont du mal à rendre cohérentes leurs actions de communication responsable. Les conditions essentielles sont des supports matriciels stratégiques. Ils permettent d'assurer la cohérence entre le contenu, le discours et les actions concrètes de l'organisation. En soi, elles garantissent à l'organisation de rester centrée sur les grands principes du développement durable et d'offrir un cadre organisationnel optimal pour la mise en place de la matrice. (CPEQ, 2012; PNUE, 2005)

2.3.1 La crédibilité de l'organisation dans ses efforts de durabilité

La première condition est la crédibilité de l'organisation face aux principes du développement durable et de la communication responsable. Plusieurs points sont à prendre en considération concernant cette condition.

Premièrement, il faut s'assurer que la stratégie de communication responsable s'intègre dans une stratégie organisationnelle de développement durable. Il faut éviter à tout point que la stratégie réfère à un élément cancanier à visées promotionnelles. Si l'organisation ne possède pas de stratégie de développement durable ou d'un document partiel en traitant, il est illusoire de penser que le développement d'une matrice de communication responsable aura un quelconque effet. (PNUE, 2005)

Il faut donc que l'organisation s'assure de bien connaître les facteurs de la durabilité et qu'elle comprenne les besoins d'applications au sein de ses activités. Pour certains, faire appel à des consultants externes peut être le premier pas vers la définition de la durabilité au sein de l'organisation. (CPEQ, 2012; Pelozo, 2005)

Deuxièmement, la crédibilité renvoie aussi à l'image publique de l'organisation. Généralement, il est question de sa réputation au sein de son domaine d'affaires ainsi que sa réputation par rapport aux principes du développement durable. Des questions doivent trouver des réponses sur la nature de la réputation et des activités de l'organisation. Elles permettent de jeter un regard critique sur les habitudes de l'organisation en matière de responsabilité sociétale (RSE). Par exemple, si l'entreprise est confrontée à des scandales, de la fraude ou de trafic d'influence, elle n'aura aucune crédibilité en matière de communication responsable. Au mieux, ses efforts auront un impact limité sur son image publique. Elle doit donc s'assurer que sa réputation professionnelle la rend crédible à s'annoncer comme un promoteur de la durabilité. Advenant son immaturité sur ce plan, faire appel à des consultants externes ou des agences en relation publique est fortement recommandé. (Gordon, 2002; Nations Unies, s. d.)

La cohérence est la seconde condition essentielle pour la mise en place des efforts de communication responsable. La cohérence assure que les initiatives soient en accord avec la nature des activités organisationnelles. Elle permet aussi à l'organisation de porter un regard quant à son engagement dans le développement durable. (Nations Unies, s. d.)

La transparence constitue le troisième volet de cette condition. Elle est le pilier d'une communication responsable, crédible et cohérente. La transparence assure à l'organisation qu'aucune instrumentalisation ne persiste dans son discours. Elle évite donc les faux arguments ou les techniques subversives. Rappelons que l'instrumentalisation du développement durable est incohérente avec ses buts. Elle ne fait qu'encrasser la culture organisationnelle dans des habitudes irresponsables et contraires à l'éthique professionnelle des entreprises publiques. (Gordon, 2002; PNUE, 2005)

Pour clore cette condition, il est important que les organisations démontrent une réelle volonté à promouvoir des efforts de communication responsable. Bref, si le public observe des efforts afin de cacher la divulgation d'information sur la nature de certaines de ses activités, l'organisation peut s'attendre au développement d'une culture de méfiance à son égard. Les efforts de communication incohérents avec ces principes sont rarement productifs et attisent encore plus la méfiance du public. Ils entachent donc la crédibilité de l'organisation comme agent du développement durable. (Gendron, 2014b; PNUE, 2005)

2.3.2 L'importance d'une méthodologie et d'une expertise professionnelle

La crédibilité de l'organisation est un phénomène incontournable afin de crédibiliser ses actions auprès des parties prenantes. Du moins, l'établissement d'une méthodologie et d'une expertise professionnelle est aussi très important afin de favoriser une communication responsable dans les organisations.

La méthodologie se doit d'être systématique et cohérente. Elle doit être modulée en fonction des besoins uniques de l'organisation. Une méthodologie de communication responsable pour une grande entreprise

ne sera pas identique à celle d'une petite entreprise familiale. Du moins, les deux doivent se doter d'une méthodologie en ce qui a trait aux pratiques de communications.

Cette méthodologie doit d'être centralisée et promue par les plus hautes instances. Cela a pour objectif d'encourager tous les membres de l'organisation à la promouvoir et en faire une réalité de son poste. Idéalement, la mise en place d'une méthodologie doit aider l'organisation à combattre les dérives et les actes de dérogations. Il s'agit ici de s'appuyer sur les codes de conduite internes et sur les principes de la loi criminelle et civile en la matière. (CPEQ, 2012; Gordon, 2002; Nations Unies, s. d.)

Les principaux avantages de cette méthodologie sont la mise en place d'un processus plus transparent, uniforme et encadré. Un processus plus étayé permet aussi d'éviter les dérives. Du moins, l'uniformité n'engendre pas une systématisation du processus. Elle assure plutôt la qualité du processus et le respect des principes de la matrice. La méthodologie aide à faire la promotion d'une saine gestion des ressources organisationnelles. Elle peut aussi permettre de faciliter la distribution des tâches auprès des employés concernés au sein de l'organisation. Bref, elle assure la cohérence, le respect et l'efficacité du processus de communication responsable à long terme. (CPEQ, 2012)

Pour les besoins en ressources professionnelles, c'est à l'organisation de les déterminer. Dans un premier temps, elle doit vérifier les compétences du personnel professionnel au sein de l'organisation. Elle doit savoir si son propre personnel est en mesure d'exécuter des activités de communication responsables. Si les ressources ne sont pas suffisantes, elle doit faire appel à des firmes spécialisées de consultants. Elle doit être en mesure de dresser un portrait objectif et complet de ses besoins. L'attribution de trop peu de ressources peut venir contrecarrer les efforts et même empêcher la progression de l'organisation. (PNUE, 2005)

Dans l'ensemble, la mise en place d'une méthodologie personnalisée et l'identification d'une expertise professionnelle suffisante permettent de faciliter grandement le processus relatif à la communication et la collaboration avec les parties prenantes.

2.4 Les erreurs à éviter

Même avec les meilleures pratiques méthodologiques et professionnelles, les organisations ne sont pas à l'abri des erreurs. Cela même si ces erreurs sont facilement évitables. N'étant généralement pas le fruit de négligence, ces quelques pièges sont de vieilles habitudes qui ont la peau dure.

À l'heure d'inclure les principes de durabilité au sein des activités, les organisations doivent revoir leur plan de communication. Elles doivent porter une attention particulière et déterminer si elles sont victimes de ces erreurs. Celles-ci sont les derniers freins qui empêchent la progression vers une communication dite responsable. La présente section s'inspire majoritairement des travaux du PNUE (2005). Elle résume les

idées et concepts principaux concernant les erreurs évitables lors d'une transition de la communication classique vers la communication durable.

2.4.1 L'erreur de croire que la communication peut se faire sans politique ou ressource

La première erreur se résume au fait que les organisations associent la communication responsable à une communication classique. Elles croient à tort que les outils actuels dont elles disposent seront suffisants. En fait, il s'agit de l'une des erreurs les plus communes, mais aussi les plus graves dans la promotion d'une communication responsable au sein des organisations. Si elles sont mal planifiées et maîtrisées, il est illusoire d'espérer une quelconque efficacité des mesures entreprises. (Nations Unies, s. d.; Pelozo, 2005)

Pour assurer son efficacité, la communication responsable se doit d'être en accord avec une politique organisationnelle claire et imprégnant les principes de durabilité dans ses visées et objectifs. Par exemple, si l'objectif principal de l'entreprise est la rentabilité financière uniquement, il ne sera pas possible d'offrir à la communication responsable un milieu où elle pourra prospérer. La considération de l'ensemble des volets du développement durable est nécessaire. Les politiques de l'entreprise (valeurs, buts et orientations) et les principes de communication responsable doivent être en phase l'un avec l'autre. Le tout a pour but de favoriser l'atteinte des objectifs organisationnels. (HFRP, 2002; PNUE, 2005)

La communication responsable a pour buts d'éduquer les populations et de les faire participer au développement des projets sur leur territoire. Donc, il est essentiel qu'elle repose sur une infrastructure permettant l'atteinte de ce but. Un exemple type de cette idée est le principe du recyclage et sa pénétration lente dans les habitudes quotidiennes des citoyens. Durant plusieurs années, de nombreuses localités ainsi que le gouvernement provincial ont fait la promotion des vertus et de l'importance de cette simple action. Du moins, le manque d'infrastructures et d'initiatives locales a longuement nui à l'adoption de cette habitude dans la vie des Québécois. Pour la communication responsable, il en va du même raisonnement. L'organisation doit mettre en place tous les moyens, outils et structures nécessaires. Si elle ne le fait pas, les principes de la communication responsable ne pourront pas progresser en son sein. Elle ne pourra donc pas en retirer un quelconque bénéfice (CPEQ, 2012; Nations Unies, s. d.; PNUE, 2005). Il est de la responsabilité de l'organisation de déduire ses besoins en ressource et en restructuration organisationnelle.

2.4.2 L'erreur de croire que la communication responsable peut être relayée au marketing

Cette erreur est couramment un des objets d'échecs en communication responsable. Puisque la majorité des entreprises ont orienté leurs objectifs centraux sur la capitalisation et la rentabilité, le département du marketing a su faire profiter grandement les organisations de son expertise. Ce dernier est devenu un expert de la communication ciblée. Pour de nombreuses organisations, il a littéralement absorbé toutes les ressources et l'expertise communicationnelle. C'est ainsi que la communication a généralement été associée au département marketing des organisations. Cette mutation organisationnelle a généralement

aliéné les entreprises dans leur capacité de mettre en place une communication de proximité. Cette aliénation est plus exacerbée envers les parties prenantes et les élus locaux. (Gendron, 2014b; Nations Unies, s. d.)

Du moins, la recherche de la durabilité et l'établissement d'une communication responsable ne peuvent pas s'orienter dans la même avenue qu'emprunte le marketing. En effet, la communication responsable n'a pas comme but la promotion d'un produit. Elle vise la promotion d'idées qui visent à profiter tant à l'organisation et aux parties prenantes avec lesquelles elle doit négocier et collaborer. Il est question ici d'enjeux éthiques, mais aussi d'enjeux sur le devenir organisationnel. Comme l'aborde brièvement la matrice, la communication responsable vise à informer les populations afin de les faire collaborer. Elle est un outil afin de promouvoir la sensibilisation et la définition de leur rôle quant au développement de leur région. La communication ne peut pas être affiliée au marketing, car elle n'est pas une revue promotionnelle. (PNUE, 2005)

De ce fait, les organisations doivent abandonner l'idée que les efforts de communication responsable peuvent être relayés aux experts marketing. Même s'ils disposent d'un savoir précieux, ces experts ne sont pas ceux qu'il lui faut pour la mise en place de ces nouveaux principes au sein de l'organisation. Elle doit créer de toute pièce une autre division des communications avec ses propres ressources et ses propres experts. (Nations Unies, s. d.; PNUE, 2005)

2.4.3 L'erreur de croire que la communication responsable est dispendieuse

Les enjeux relatifs à l'optimisation des ressources humaines, matérielles et financières sont des questions brûlantes, surtout à l'ère de l'austérité et d'une efficacité financière toujours plus contraignante. Malheureusement, certaines organisations abandonnent leur idée de communication responsable par peur des coûts qu'elle peut engendrer. Le prétexte souvent avancé est celle du manque de fond ou la peur de perdre des ressources financières limitées.

Du moins, il est important de comprendre qu'un budget volumineux n'est généralement pas essentiel dans la mise en place d'une stratégie et d'une matrice de communication responsable. Comme le mentionne le PNUE (2005), le but est de centrer l'attention sur la maximisation des ressources déjà à disposition. Le mot d'ordre est d'en tirer le plus de possibilités. Dans le cas des organisations comme Hydro-Québec, ce point est des plus importants. Étant donné qu'elles doivent orienter leur action sur des communautés précises, elles ont avantage à tirer les bénéfices des ressources locales. En effet, rien ne sert à imprimer des milliers de prospectus ou payer des messages télévisuels hors de prix. S'il est possible de collaborer avec les autorités locales pour diffuser le message (panneaux publicitaires ou site web des municipalités, annonce aux conseils municipaux, etc.), il est suggéré d'envisager cette option. Le bouche-à-oreille peut faire son chemin dans des communautés de moyennes ou petites envergures. (CPEQ, 2012; Nations Unies, s. d.)

La communication de proximité devient un allié précieux afin de faire passer le message sans trop épuiser les ressources disponibles. Il faut simplement tirer profit des ressources détenues par les éventuels partenaires. Il n'est pas question de profiter scrupuleusement. Il s'agit de travailler de concert pour faire bénéficier toutes les parties prenantes et l'organisation. Les localités ont toutes à gagner quant à la diffusion de ces informations à l'aide de leurs propres médiums. (CPEQ, 2012; Nations Unies, s. d.)

De plus, les médias et journaux locaux ne tarderont pas pour faire leur travail et annoncer les intentions de l'organisation. À la suite à l'annonce des modalités du projet, les médias en font généralement la promotion indirectement dans leurs médiums. Il s'agit ici de fournir des informations claires, transparentes et rationnelles afin d'éviter la désinformation. (PNUE, 2005)

Les médias sociaux peuvent représenter des solutions alternatives peu coûteuses pour annoncer les débuts d'un processus de consultation publique et de communication responsable au sein d'une communauté (Yedder et Zaddem, 2009). Il faut toutefois les utiliser en parallèle d'autres moyens plus conventionnels. Les médias sociaux sont le panache des nouvelles générations. Celles étant moins à l'aise avec ces nouvelles plateformes devront être approchées grâce à des méthodes plus traditionnelles. (HFRP, 2002)

Encore une fois, le choix d'un porte-parole local détenant la confiance populaire est aussi une bonne occasion de profiter d'une visibilité peu coûteuse. Faire appel à des acteurs locaux pour engager le dialogue avec les communautés est un excellent moyen de se donner de la visibilité. Cela permet aussi d'asseoir une relation de confiance avec le milieu. (Nations Unies, s. d.; Baron, 2014)

Finalement, comme le laissent entendre le CPEQ (2012) et le HFRP (2002), ce qui est coûteux dans le processus de communication responsable, ce ne sont pas les ressources déployées. Ce qui est coûteux c'est de faire n'importe quoi. La perte de ressources est généralement attribuable à une vision promotionnelle de la communication. Il faut sortir l'image de la communication des habitudes flamboyantes du marketing. Il faut ramener le message à son essentiel, soit la communication d'une information claire, directe et ciblée.

2.4.4 L'erreur de croire que le jargon scientifique est de mise

Cette erreur est de moins en moins courante, mais toujours observable. Le jargon scientifique n'est pas primordial pour transmettre un message crédible, efficace et respectant les principes de la communication responsable. Même s'il assure une conceptualisation adaptée au domaine scientifique auquel il se rattache, ce niveau de langue n'est pas accessible à tous. En effet, il peut devenir une barrière à une communication efficace. Le développement durable et la communication responsable promeuvent des idées d'inclusion et de participation des parties prenantes dans la mise en place des projets, il ne faut donc pas que le langage utilisé leur soit inaccessible. L'utilisation de tels jargons pourrait engendrer l'idée que le développement durable soit réservé à une élite incompréhensible. (Gordon, 2002; PNUE, 2005)

Si un certain jargon scientifique doit d'être utilisé, il est primordial de fournir les ressources nécessaires afin qu'il puisse être décrypté (glossaire, liste de définitions, spécialistes en vulgarisation, etc.). Ici, inutile de tomber dans l'infantilisation ou faire ressentir l'ignorance des parties prenantes. Il faut seulement s'assurer de demeurer claire, tout en permettant d'exprimer des idées pertinentes.

2.4.5 L'erreur de croire à l'utilité du *greenwashing*

Le *greenwashing* est une expression empruntée à l'anglais, mais désormais répandue. Elle désigne des actions déloyales ou frauduleuses de certaines entités tentant d'imposer une image publique positive d'eux-mêmes au regard d'enjeux du développement. Il peut s'agir aussi de tentatives de dissimulation de leurs réels efforts en matière de développement durable et de communication responsable. En matière de communication, le *greenwashing* définit les activités mensongères, trompeuses et propagandistes d'une organisation à l'égard d'un enjeu écologique ou de durabilité. Cela se fait généralement par l'entremise de campagnes publicitaires, marketing et stratégiques. Le tout est fait en dépit de réelles actions engagées. (CPEQ, 2012; Nations Unies, s. d.)

Il est une dérive incompatible et promouvant tout ce qui est contraire au développement durable et à la communication responsable. La promotion de ces idées ou renseignements trompeurs vient contrecarrer un accès à l'information juste et équitable pour tous. Elle peut aussi venir donner des crédits non justifiés à des organisations qui ne font aucun réel effort pour promouvoir le développement durable au sein de la société. Certains auteurs parlent d'évangélisation verte et superficielle de l'organisation. (Gendron, 2014b; Nations Unies, s. d.)

D'un point de vue éthique, il est important d'éviter cette dérive au sein de l'organisation et du processus de communication responsable. De plus, les risques organisationnels associés à son utilisation sont considérables. Ici, c'est l'image publique, la réputation et la cohérence qui est en jeu. (Nations Unies, s. d.)

2.5 Les limites d'application de la matrice et des concepts de communication responsable

Le respect de nombreuses conditions, la mise en place d'une méthodologie et d'une expertise professionnelle ainsi que l'évitement de certains pièges est déjà un excellent gage de réussite pour la mise en place d'une matrice de communication responsable. Du moins, quelques limites éventuelles sont à considérer.

Ces limites sont en fait des constituants situationnels particuliers. Lorsqu'ils sont mal appréhendés, ils peuvent empêcher le bon fonctionnement et la mise en place de la matrice. Dans un environnement parfaitement contrôlé, elle pourrait être applicable comme une théorie et même comme une équation. Par contre, l'implication du facteur humain (donc de la subjectivité) dans la communication oblige à considérer la matrice comme un outil à adapter.

De nombreux facteurs externes à la matrice peuvent être susceptibles d'empêcher le dialogue constructif entre l'organisation et les parties prenantes. Quatre de ces limites sont présentées dans la présente partie de ce texte.

2.5.1 Le promoteur, ses partenaires et leurs réputations

Le premier élément est la réputation de l'organisation. Comme l'énonce le CPEQ (2012), la réputation est l'élément primordial afin de s'assurer une crédibilité. Rappelons que c'est elle qui permet d'engager un dialogue crédible avec les parties prenantes. Une réputation d'entreprise humaine et exemplaire (et des partenaires) est un aspect important à considérer. À lui seul, il peut grandement améliorer les chances d'acceptabilité sociale. Les organisations profitant d'une bonne réputation sont en mesure de mettre en place un processus de communication responsable favorisant le développement organisationnel et les communautés. (Baron, 2014; Yedder et Zaddem, 2009)

Une entreprise qui fait l'objet de suspicion, de méfiance et de reproches s'expose à de nombreuses difficultés quant à la mise en place de stratégie de communication. Elle s'expose aussi à des difficultés afin d'engager un dialogue constructif avec les parties prenantes. Ces dernières pourraient se manifester par une levée de boucliers de la part des citoyens du territoire. Ultimement, les difficultés peuvent mener à l'abandon de projets dans diverses communautés. Cela prive les populations ainsi que les organisations de projets potentiellement stimulants, porteurs et innovants. (CPEQ, 2012; Nations Unies, s. d.)

2.5.2 La nature du projet

La nature du projet est un élément potentiellement irréconciliable. Il peut donc être une limite importante dans la recherche de l'acceptabilité sociale par l'entreprise de processus de communication responsable. C'est pourquoi sa considération est très importante.

La nature de certains projets peut être simplement incompatible avec la dynamique territoriale d'une communauté. Dans certains cas, comme celui des gaz de schistes, le sujet peut devenir un enjeu d'intérêt national. Certains projets peuvent venir créer un malaise ou un tort potentiel à une communauté. Un autre exemple pouvant venir appuyer cette idée est la tragédie qu'a subie la communauté de Lac-Mégantic. Sans s'y attarder, imaginons qu'un promoteur désire établir un transit ferroviaire sur le territoire de cette communauté. Peu importe les efforts du promoteur, il risque très fortement de s'attiser les foudres de cette communauté qui a été durement éprouvée par l'accident ferroviaire de 2013.

La nature des technologies utilisées peut aussi avoir un impact important sur l'acceptation des populations. L'ampleur du projet et ses coûts relatifs sont des éléments susceptibles d'influer grandement sur la capacité de l'organisation à engager un discours auprès des populations. (CPEQ, 2012)

2.5.3 Le milieu d'accueil : psychologie collective et attachement au territoire

Deux composantes concernant le milieu d'accueil peuvent venir limiter la mise en place harmonieuse d'un projet sur un territoire ou le déploiement d'efforts de communication responsable.

La première composante concerne les caractéristiques géographiques et primaires d'un territoire. Certains projets ne sont tout simplement pas faits, pour de multiples raisons, pour être établis sur un territoire particulier. On comprendra ici qu'on ne parle pas d'éléments logiques, comme par exemple, l'incompatibilité d'un barrage hydroélectrique en plein désert. Il s'agit de subtilités structurelles parfois ignorées par l'organisation. Il est question ici de projets démesurés ou encore incompatibles avec le milieu. Il est possible d'évoquer que certaines infrastructures peuvent représenter une nuisance ou une faillite à long terme pour le territoire. Dans tous les cas, l'organisation doit évaluer rapidement et en amont la pertinence de son projet ou de son infrastructure pour le territoire ciblé. Il en va de sa crédibilité devant les parties prenantes concernées. (HFRP, 2002; Nations Unies, s. d.)

La seconde composante quant au milieu d'accueil touche directement la relation psychologique et émotionnelle qu'entretient une population face à son territoire. Si l'arrivée d'un projet ou d'une infrastructure vient menacer l'intégrité de l'objet suscitant cet attachement psychologique, cela influencera grandement les capacités de pénétration de l'organisation sur le territoire. Le tout affectera aussi toutes les tentatives de dialogues responsables. Comme pour le reste des caractéristiques du milieu d'accueil, il est primordial que l'organisation ait une connaissance élargie du territoire. Il est essentiel ici de ne pas simplement s'attarder à l'aspect physique du territoire. Il faut tenter de comprendre la relation que la population peut entretenir à l'égard de ce dernier. C'est ici que réside toute l'importance d'entrer en contact avec les parties prenantes dès les premiers instants de l'étape un de la matrice. (CPEQ, 2012; Nations Unies, s. d.)

3. PRINCIPES DE LA COMMUNICATION RESPONSABLE : LES SUCCÈS D'APPLICATION

Dans les deux premiers chapitres du présent essai, il a été possible de donner une définition à la communication responsable et de démontrer son importance au sein des principes du développement durable. Les principaux concepts permettant de comprendre et conceptualiser la communication responsable ont été mis en lumière. Les éléments incontournables de la matrice et de sa mise en place ont aussi été identifiés. En ce qui concerne le chapitre 3, il s'agit ici de présenter divers exemples concrets de projets ayant fait usage de plusieurs principes de la communication responsable au sein de leurs démarches et activités organisationnelles.

Comme pour le chapitre 2, les principales sources sont les guides du PNUE (2005) et celui du CPEQ (2012). C'est la considération des aspects de la communication responsable qui font de ces projets des exemples concrets. Leur succès d'application leur impact positif sur le développement durable et le développement organisationnel sont aussi d'autres arguments ayant conduit à leur sélection.

3.1 L'appréhension de la situation et du milieu : communauté de Malartic

En 2004, la société minière canadienne Osisko a été confrontée à une occasion d'affaires intéressante concernant l'exploitation d'un filon aurifère dans la petite communauté de Malartic. D'une valeur potentielle de 14 milliards de dollars canadiens, ce projet impliquait le déplacement d'une partie de la population de Malartic et le développement d'une mine à ciel ouvert en contact direct avec le milieu urbain. Osisko a compris qu'elle avait tout à gagner en misant sur une stratégie basée sur les principes de la communication responsable. (CPEQ, 2012)

Dès les débuts de ses efforts, elle a grandement investi sur une étude pointue des caractéristiques du territoire et de sa population. De plus, elle a évalué les risques potentiels devant la possibilité de ne pas obtenir les autorisations légales et réglementaires afin d'effectuer les travaux d'exploration et d'exploitation. Elle a aussi tenu compte des risques reliés quant à l'éventualité d'un refus de la population de Malartic. N'oublions pas qu'une partie de la population devait être délogée de leur territoire d'origine. Au nombre des risques qu'elle a répertoriés, on compte les risques économiques, sociaux, environnementaux ainsi que plusieurs autres considérations légales et réglementaires. Sa recherche d'information et ses efforts de compréhension de la communauté d'accueil ont été très poussés et documentés. (CPEQ, 2012)

Dans son ensemble, le projet de mine aurifère à Malartic d'Osisko demeure, pour le cas québécois, l'un des efforts les plus poussés en matière d'appréhension de la situation et du milieu. Dans sa globalité, ce projet de mine était, selon toutes attentes, l'un des moins susceptibles en vue de l'obtention de l'acceptabilité sociale. En effet, les nombreuses contraintes que devait entraîner le projet sur la communauté d'accueil (déplacement des populations, atteinte au paysage, destruction du patrimoine local, etc.) prédisposaient le projet à une levée de boucliers des populations locales. Du moins, comme il est cité dans

le rapport du CPEQ (2012), les efforts majeurs d'Osisko dans l'appréhension du milieu, des contraintes, des facteurs, des parties prenantes et des menaces potentielles lui ont permis de bien comprendre la situation. Ce faisant, elle a donc été en mesure de collaborer efficacement avec les populations concernées afin de mettre en place un projet profitable pour l'organisation ainsi que pour la communauté de Malartic. La collaboration dans la structuration du projet est, pour la communication responsable et le développement durable, un autre aspect important à considérer et mettre en pratique. (CPEQ, 2012)

Malgré quelques incidents mineurs, le projet Malartic est l'un des exemples les plus concrets quant à l'efficacité et les avantages du déploiement d'efforts en matière de communication responsable. Comme il a été explicité dans le précédent chapitre et comme a su le démontrer Osisko, une compréhension poussée de la situation sociopolitique, économique et environnementale, permet d'envisager la majorité des complications pouvant venir perturber le processus de mise en place d'un projet. Une appréhension de la situation et du milieu permet, ultimement, de construire des projets plus enrichissants pour les communautés et les organisations privées. (CPEQ, 2012)

Ici, l'exemple Osisko mériterait d'être abordé de manière plus étendue. Du moins, il est possible de la résumer en disant que les efforts ont été titanesques et impressionnants. Bien que cette section se concentre sur ses efforts en matière d'appréhension de la situation, il ne faut pas négliger qu'Osisko a aussi conduit d'importants efforts de consultation d'évaluation des impacts. Cela est sans compter ses efforts de suivi rigoureux des impacts de ses activités sur le site et dans la communauté. (CPEQ, 2012)

Sans faire un éloge aveugle de cette entreprise, il n'en demeure pas moins qu'elle a su promouvoir une stratégie de communication admirable et mutuellement profitable.

3.2 Le projet de la ville sud-africaine la plus propre

Le concours La Ville la plus propre est un événement qui a été lancé en 2003 par le gouvernement sud-africain pour compenser le manque d'initiatives nationales pour la gestion des matières résiduelles. Tenant compte que près de la moitié des localités sud-africaines ne disposaient d'aucun service de gestion des déchets, il était impératif, dans les objectifs nationaux, que le gouvernement intervienne afin de favoriser la préservation de la qualité du territoire. (PNUE, 2005)

Cet exemple est excellent par rapport aux concepts définis dans la matrice. Il est question ici des efforts de communication entre l'organisation et les parties prenantes. Le communicateur prend la forme du gouvernement fédéral sud-africain. Les parties prenantes sont représentées par les provinces et les localités. Afin d'obtenir des résultats concrets dans ses efforts, le gouvernement national a visé sur une communication collaborative et de proximité avec ses représentants locaux. Comme l'évoque le PNUE (2005), le gouvernement sud-africain a profité de la fierté locale des résidents quant à la qualité de leur milieu (paysage, milieu de vie, etc.). Cela a eu pour effet de stimuler un esprit compétitif au travers de la

nation. Chaque localité désirait avec le plus beau territoire. Afin de conserver et stimuler les efforts dans le temps, le gouvernement sud-africain a aussi promu une communication continue quant aux résultats positifs des efforts des localités et des divers acteurs impliqués. (PNUE, 2005)

Cet investissement de ressources dans une communication responsable et participative a fini par donner des résultats significatifs dans la problématique de gestion des déchets de cette nation. En moins de 10 ans, cet effort a permis de réduire de moitié le nombre des localités ne disposant pas de systèmes de gestion des déchets. Selon les résultats actuels, ce gouvernement est en bonne voie d'atteindre son objectif de 0 % pour 2022. Mais comment est-il possible d'expliquer un tel succès ? Le sentiment d'attachement au territoire des communautés a joué un rôle important. Il n'en demeure pas moins que les efforts du gouvernement sud-africain en matière de communication responsable auprès de ces acteurs locaux constituent le déterminant premier du succès dans cette initiative durable. (PNUE, 2005)

3.3 Le Costa Rica comme un exemple dans un processus intégré de communication responsable

En 2003, le gouvernement costaricain a conduit des efforts afin de réduire l'usage du bromure de méthyle, un pesticide majeur dans la lutte parasitaire, mais aux effets nocifs pour la couche d'ozone. L'objectif de ces efforts était de permettre l'élimination progressive des usages de ce pesticide et ainsi se conformer aux objectifs de la Convention de Montréal.

Pour y arriver, le gouvernement devait trouver une solution afin d'éduquer les agriculteurs sur l'existence des solutions de remplacement en gestion parasitaire. Il est utile de rappeler que l'agriculture et sa réglementation sont des sujets de grandes tensions au sein de la société costaricaine. Du moins, les résultats de cette initiative de communication responsable ont été payants pour ce pays. En effet, dès l'année 2005, on recensait déjà une diminution de 52 % de l'utilisation du bromure de méthyle chez les producteurs de fruits et le début d'effort en gestion parasitaire alternative chez les producteurs de fleurs. (PNUE, 2005)

Ce qui est notable, c'est la coopération rapide des agriculteurs et de la population face à un sujet si sensible pour eux. Il faut comprendre qu'une part importante de la population costaricaine dépend de l'agriculture maraîchère et floristique pour assurer sa survie. Du moins, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'un réel succès. Il s'explique par le fait d'une politique de communication responsable rondement menée. En effet, le gouvernement fédéral costaricain et son ministère de l'environnement ont élaboré une politique d'approche des médias, de participation et de consultation citoyenne. Le gouvernement a misé sur le savoir des agriculteurs locaux pour édicter des politiques nationales représentatives. Le résultat a été la création d'une culture participative entre les agriculteurs et les autorités gouvernementales chargées du dossier. Le tout a aussi permis la mise en place de politiques efficaces qui a pu être adaptée aux besoins des cultivateurs. (PNUE, 2005)

Afin d'informer la population des intentions du gouvernement, il a mis en place une série d'émission radio sur les ondes locales afin de rendre publics les interviews des agriculteurs et des coordonnateurs de ce projet. Il a aussi réalisé des efforts considérables d'information par la publication de communiqué de presse sur les médias nationaux. Les médias nationaux et locaux ont été rondement exploités afin de faire passer le message. Ainsi, l'appel à la consultation, les résultats et les nouvelles ont pu être transmis tous sur les mêmes vecteurs et ainsi rejoindre le plus grand nombre de citoyens et d'agriculteurs. (PNUE, 2005)

De plus, le gouvernement a misé sur la création d'un sentiment national et patriotique à l'égard de ses efforts. Pour ce faire, il a fait appel à des artistes locaux afin de dessiner les logos de la campagne. Il a aussi fait appel à certains jeunes informaticiens costaricains pour développer le site web de l'initiative. Ils devaient aussi relayer les présentations régionales à des équipes de communication locale. Dans sa sélection de divers porte-paroles de confiance, le gouvernement a bien misé. Il a su attiser la fierté du peuple costaricain par l'emploi de locaux et de gens reconnus dans leurs milieux. (PNUE, 2005)

Dans l'ensemble, il a su mettre en place de multiples principes de la communication responsable afin de garantir le succès de ses efforts (collaboration avec les parties prenantes locales, divulgation d'information aux médias et association avec des porte-paroles locaux).

3.4 L'initiative du ministère de l'Environnement de l'Algérie pour une information à moindre coût

Le Train de l'environnement est un effort national du gouvernement algérien qui avait deux objectifs précis. Le premier était de présenter à la population les quatre orientations gouvernementales en matière d'environnement (l'environnement urbain, la protection de la biodiversité, l'environnement industriel et la promotion de l'éducation populaire à la question environnementale). Le second but était d'informer le public concernant les nouvelles politiques nationales élaborées à la suite du Sommet de Johannesburg de 2003. (PNUE, 2005)

Puisque le réseau public d'information algérien n'était pas optimal (infrastructure) afin de développer ce genre de campagne nationale, le gouvernement a dû réorienter ses efforts vers des solutions de rechange concrètes afin de rejoindre le peuple algérien. De plus, il faut noter que le ministère de l'environnement algérien ne disposait pas d'un budget considérable pour entamer une campagne publicitaire nationale avec l'aide d'agences privées. (PNUE, 2005)

L'idée était donc de trouver un moyen peu polluant et peu coûteux afin de transmettre le message. Le projet a abouti par la transformation d'un train et quatre wagons en réel centre d'information et d'éducation environnementale. Il a été aménagé afin d'en faire une exposition mouvante sur les nouvelles politiques nationales. Des téléviseurs et des pancartes fournissaient toutes les informations nécessaires, sans compter le travail de nombreux bénévoles chargés d'animer les visites dans le train. (PNUE, 2005)

Les impacts en matière d'information à la population sont considérables pour les maigres ressources financières investies. Au total, c'est plus d'un million de personnes qui ont pu vivre l'exposition durant toute la durée de la campagne d'information. De plus, il est à noter que les efforts d'information n'auront pas simplement touché les populations locales. Au total, 35 maires ont signé des chartes de l'environnement et 22 entreprises ont démarché pour élaborer un système de gestion environnementale au sein de leurs activités à la suite de cette campagne. (PNUE, 2005)

L'exemple du gouvernement algérien est un véritable phare afin de démontrer que les efforts d'information responsable à la population peuvent être innovants, peu coûteux et très efficaces. Comme il a été indiqué, le ministère a réussi à informer plus d'un million de citoyens, tout en utilisant des moyens limités. Ce succès a été possible grâce à des partenariats et efforts considérables. Le gouvernement a tiré profit de quelques-unes de ses forces, ses bénévoles et son réseau ferroviaire. (PNUE, 2005)

Cet exemple prouve que les moyens nécessaires afin d'informer une portion importante de la population n'ont pas besoin d'être coûteux. Il suffit de trouver un vecteur optimal dans lequel transporter le message. Être original et savoir exploiter ses forces peut s'avérer économique et très efficace.

3.5 Porte-parole local touchant la population : ministère de l'Environnement de l'Algérie

L'exemple du train de l'environnement algérien vient aussi corroder l'importance du choix d'un porte-parole local. Cet exemple démontre aussi l'importance de savoir tirer avantage de l'intérêt d'acteurs locaux ayant la confiance des populations et des parties prenantes.

Le ministère algérien de l'Environnement a su catalyser les médias locaux afin d'en faire des porte-paroles locaux et des agents de presse régionale indirects. L'initiative fut tellement originale et inusitée que les médias locaux en ont fait leur page couverture dès que le train de l'environnement annonçait sa venue. Faire la page couverture de manière systématique des médias locaux en ne déboursant pas un dollar de publicité est une manière inusitée et économique de rejoindre les populations et parties prenantes ciblées. (PNUE, 2005)

Même s'ils diffèrent des notions quant à l'importance du choix d'un porte-parole présenté dans la matrice, le cas des médias algériens demeure en lien direct avec ces notions. Ils ont pu jouer un rôle d'informateur auprès des populations locales face concernant les initiatives de leur gouvernement. Le choix du porte-parole vise, ultimement, à rassurer les populations, faciliter leur approche et le début du dialogue. Dans ce cas précis, la participation et les efforts des médias locaux ont profité indirectement au gouvernement algérien dans sa démarche d'information et d'éducation nationales. Ils lui ont donné une visibilité considérable dans tous les coins du pays. (PNUE, 2005)

3.6 Gérer les problématiques de départ : Xstrata Copper Marketing et la Murdochville

La compagnie Xstrata est un exemple excellent quant à la multiplication des moyens et outils afin de récolter l'opinion des parties prenantes. Des rencontres publiques, des portes ouvertes et la tenue de bulletins d'information périodiques furent les divers moyens de communication mis en place par cette société afin de préparer son départ de la communauté de Murdochville. Toutes ces initiatives étaient en parallèle quant au maintien du comité de citoyens pour l'environnement créé durant l'exploitation du complexe minier. La société a aussi eu l'initiative de nommer un porte-parole environnementale et communautaire afin de servir de point de contact pour les parties prenantes. De plus, le porte-parole devait être un rempart permettant aux citoyens n'étant pas directement touchés par le départ de l'organisation d'avoir une façon d'exprimer leurs impressions et commentaires. De plus, la société a continué de planifier de nombreuses rencontres d'information et de consultation avec les élus municipaux. Elles avaient pour but de définir les tenants et besoins relatifs au départ de l'entreprise. (CPEQ 2012)

Le fait à retenir ici est toute l'énergie déployée par l'organisation afin de compenser aux impacts négatifs de son départ. Il s'agit ici d'une démarche complète et structurée afin de fournir des correctifs de ses impacts sur l'environnement ainsi que sur l'économie locale et la vie communautaire. Comme pour Osisko, le cas Xstrata est très poussé en matière de communication responsable ainsi que de responsabilité sociétale de l'entreprise. En effet, elle a su surpasser les exigences légales et a mis en place un processus afin de collaborer avec les parties prenantes dans la gestion du projet. Dans tout le processus, elle a été en mesure de s'allier aux bons acteurs, identifier des porte-paroles compétents et ainsi permettre de meilleurs échanges avec les parties prenantes. Elle a été en mesure de fournir des compensations respectant les attentes publiques pour la cessation de ses activités. Le tout, en gérant un processus de communication faisant la promotion d'une collaboration complète entre les élus locaux, les groupes de citoyens concernés et l'organisation. (CPEQ, 2012)

Finalement, Xstrata est un exemple en matière de fermeture de dossier pour ses efforts à Murdochville. Elle a été en mesure de prendre une entente approuvée par les diverses parties prenantes. Elle a été en mesure de respecter les attentes des communautés et leur fournir les outils nécessaires afin de pallier son départ. Depuis 2010, Xstrata continue toujours d'effectuer des travaux de décontamination du site. Elle assure ainsi la surveillance et le maintien à long terme du site minier. Afin d'y parvenir, elle embauche un superviseur à temps plein qui coordonne l'opération (avec les consultants, experts et contractuels embauchés) d'une usine de traitement des eaux en plus des travaux de remise en état des sols. La compagnie assure aussi un échantillonnage volontaire des milieux hydriques environnant et soumet les résultats de ses activités de restauration auprès du ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Lutte aux changements climatiques. (CPEQ, 2012)

L'exemple Xstrata est rare et unique. Il démontre que les organisations sont en mesure d'assurer le bien-être des communautés dans lesquelles elles s'implantent. Cela démontre aussi qu'elles sont aptes à réduire

et compenser leurs impacts dans un milieu. Même après la cessation des activités d'extraction, la compagnie est toujours en mesure de fournir ses services et ses ressources à la communauté. Cela s'explique grandement par l'élaboration d'une matrice qui a fait de la phase post-projet un élément aussi important que les autres phases.

3.7 Bilan

Ces quelques exemples démontrent que les principes de la communication responsable sont des théorèmes valables et applicables au sein de projets et d'enjeux réels. Bien d'autres exemples auraient pu être présentés. Du moins, cela suffira pour le bien de cet essai.

Bien évidemment, afin de valider les faits avancés dans cet essai et dans la matrice, il faudrait procéder à d'autres analyses comparatives. Comme il a déjà été dit, la nature diversifiée des projets et des besoins organisationnels (développement durable et communication), il est impossible de produire une matrice universelle et immuable. Du moins, les exemples répertoriés ont tous des points en commun. Ceux-ci se résument à la considération des principes de la communication responsable et l'élaboration de matrice de communication. Donc, même si une matrice universelle, un genre de solution magique, n'existe pas, il est possible de se rabattre sur des principes surs. Une fois maîtrisés, ces principes peuvent grandement aider les organisations à obtenir l'acceptabilité sociale de leurs projets. Rappelons que cette acceptabilité repose sur une collaboration saine et mutuellement profitable entre l'organisation et les communautés.

Finalement, ces quelques exemples avaient pour but de démontrer la possibilité d'intégrer les principes de la communication responsable pour les grandes organisations. Tous ces principes sont applicables dans la gestion des communications, de la participation publique et dans la gestion des projets.

4. RECOMMANDATIONS

Rappelons que l'objectif principal de cet essai est de présenter des recommandations concernant le processus de communication et de participation public d'Hydro-Québec. Du moins, avant de pouvoir offrir ces recommandations à la société d'État, il importe d'éclairer quelques points supplémentaires. Le présent chapitre sert à clarifier ces derniers points importants. Finalement, les recommandations finales à la société d'État seront présentées.

Le premier point développé est l'analyse du document résumant les étapes de participation du public dans les projets d'envergure d'Hydro-Québec. Ce document ainsi que le guide traitant de la gestion du paysage et du patrimoine sont les deux documents guidant la société d'État dans ses interactions avec les parties prenantes. Ils sont aussi ses principaux supports dans sa gestion de projet. Du moins, la présente analyse se basera essentiellement sur la figure 4.1, représentant les étapes de la participation publique.

Les moyens d'analyse et de comparaison sont ensuite présentés. Il s'agit des théories de l'échelle de participation publique, des huit règles d'or de la participation publique ainsi que des dix principes pour l'acceptabilité sociale. Pour l'échelle de participation publique, la forme retenue est celle de l'Institut du Nouveau Monde. Cette dernière a fait de nombreux résumés pertinents de ces principes dans plusieurs de ses publications ces dernières années. Le second moyen d'analyse est celui des huit règles d'or de la participation publique. Il s'inspire de principes couramment mentionnés dans la littérature. Finalement, le dernier moyen est les dix principes pour l'obtention de l'acceptabilité sociale. Il s'agit encore ici de principes régulièrement cités et aussi reconnus dans le domaine de la communication.

Enfin, une section est dédiée exclusivement aux recommandations à l'endroit d'Hydro-Québec pour son processus de communication et de participation publique. Ces recommandations s'appuieront sur les trois modèles énumérés ainsi que sur des éléments de justification supplémentaires. Finalement, pour convaincre de la pertinence des idées avancées dans le présent essai, quelques-uns des avantages sociaux et organisationnels en découlant seront présentés. Ils sont en lien direct avec les phénomènes étudiés dans le présent texte.

4.1 La matrice du processus de participation public d'Hydro-Québec

À la suite de contacts téléphoniques avec des responsables de la société d'État, il a été affirmé que la figure 4.1 était la principale source d'information disponible concernant les processus d'Hydro-Québec en matière de participation publique. Les personnes contactées ont préféré rester anonymes et ne pas être directement citées dans cet essai. Cette figure est le seul élément disponible pour évaluer le processus de participation public dans les projets d'envergure d'Hydro-Québec.

Il n'a pas été possible d'obtenir des informations complémentaires et officielles concernant ce tableau. Ces mêmes responsables ont indiqué qu'ils étaient dans l'impossibilité de transmettre des informations

supplémentaires au processus qu'explicite sommairement la figure 4.1. De ce fait, il est impossible de connaître les modalités supplémentaires ou les détails concernant chacune des étapes de leur processus.

Du moins, cela n'a pas empêché l'appréciation du processus dans son ensemble. Malgré sa relative simplicité, cette figure offre de nombreuses informations intéressantes. Elle permet de comprendre et juger de la profondeur des démarches d'Hydro-Québec en matière de communication responsable. Elle permet aussi de juger de la pertinence de ses relations avec les milieux et les parties prenantes. Ce fait est corroboré par les membres du personnel contactés. Malgré le manque d'information secondaire, il est possible de dresser un portrait global du processus actuel de la société d'État.

La première chose qu'il est possible d'affirmer c'est que notre entreprise nationale semble disposer d'une matrice de participation publique très élaborée. Elle arbore de nombreux principes s'apparentant à la matrice développée dans le chapitre 2. Elle dispose de trois phases dans son processus de communication et subdivisées en étapes ou paliers.

Dans la phase d'avant-projet (ou Études), quatre étapes principales sont présentées. On retrouve des efforts quant aux préparatifs à la consultation, une période d'information générale à la population, l'information au sens de la consultation et une dernière étape réservée à informer les parties sur la solution retenue. Ensuite, nous retrouvons la phase des autorisations gouvernementales. Cette phase ne sera pas précisée ou étayée puisque l'essai ne porte pas expressément sur ces modalités.

Pour la phase de projet, Hydro-Québec dispose d'une étape généralisée. Elle est résumée à une information pendant les travaux. Selon les données recueillies et celle contenue dans la figure, il n'est pas possible d'observer une phase post-projet.

La figure expose aussi de nombreuses activités et outils de participation publique. On retrouve les assemblées publiques, les rencontres portes ouvertes ou encore des visites de terrain comme principales activités de participation. En ce qui concerne les outils, Hydro-Québec semble faire usage des invitations, des questionnaires en lignes, des bulletins d'information et de présentations visuelles. D'autres outils employés par l'organisation sont visibles dans la figure 4.1. Il s'agit de forums en ligne, de bulletins d'information, de présentations visuelles, de publireportages, de lignes d'information téléphoniques, de rapports ainsi que de panneaux de chantier.

Aux premiers coups d'œil, il est possible de remarquer des efforts certains d'Hydro-Québec en matière de communication auprès des parties prenantes. En effet, le développement relativement important des efforts et des moyens démontre un intérêt pour la question d'une communication responsable et la mise en place d'un processus participatif élaboré. En partie, il semble qu'elle oriente ses efforts vers des concepts de responsabilité et de durabilité similaire à ce qui a été développé dans les deux premiers chapitres de ce document.

De ce fait, voyant les efforts et la consistance actuelle des communications et de la participation publique chez Hydro-Québec, il est légitime de demander sur quoi pourraient porter les recommandations du présent chapitre. Une remise en question légitime, mais qui trouve une explication dans les prochains points développés. Ils portent leur réflexion sur la position d'Hydro-Québec dans l'échelle de participation publique. Ils portent aussi sur les règles d'or de la participation publique et des principes favorisant l'acceptabilité sociale des projets. De plus, l'argumentaire pour la validation des recommandations se basera sur les questions de transparence, d'accès à l'information et d'accès au processus.

4.2 Échelle de participation publique : où en est Hydro-Québec

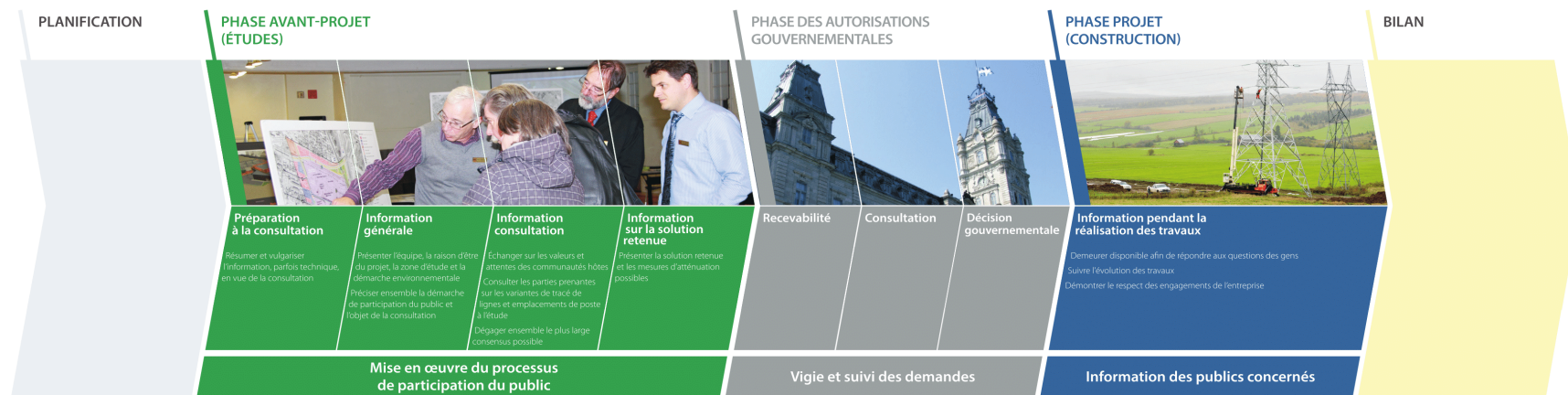
Au regard de la théorie de l'échelle de participation publique, il n'est pas possible d'affirmer qu'Hydro-Québec soit en adéquation avec les principes de la communication responsable. Cela même si elle dispose d'une matrice élaborée. Ce qui motive cette affirmation c'est la négligence de certains points à considérer dans cette théorie. Cela n'avantage pas son positionnement dans cette échelle théorique. Lorsqu'on prend le temps de s'attarder à ce concept, dont nous emprunterons la forme à l'Institut du Nouveau Monde (INM), il est possible de mieux cerner les nuances et les subtilités qui empêchent la société d'État d'atteindre des niveaux plus responsables de participation publique et de communication.

Le choix du concept de l'échelle de participation de l'INM se base sur la reconnaissance de ce concept auprès des experts. Il se base aussi sur la crédibilité indéfectible de cet institut en ce qui a trait à la communication responsable. Elle est l'une des pionnières en développement social responsable, dans l'étude des principes de la démocratie citoyenne et de la communication responsable. De plus, elle est un organisme non partisan qui a pour mission d'accroître la participation des citoyens à la vie démocratique. Ses champs d'expertise, pour ne citer que ceux-ci, sont la participation citoyenne, la démocratie participative, l'acceptabilité sociale, la gouvernance participative, l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale. Des domaines en liens, de près ou de loin, au sujet traité dans cet essai. De plus, sa neutralité politique et ses acteurs crédibles (grand panel d'experts et d'universitaires québécois) font de cet institut une source d'information incontournable (INM, s.d.). En considérant tous ces éléments, il a été décidé qu'il garantissait l'INM comme source crédible en matière d'évaluation et de critique de la communication responsable en plus de l'évaluation des activités de consultation publique.

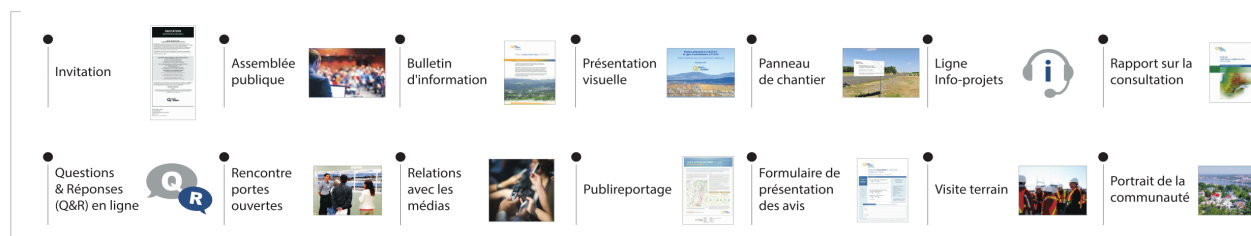
Étapes de participation du public dans les projets d'envergure

La participation du public est un processus qui permet de tenir compte des préoccupations et des avis des publics concernés en vue de favoriser l'intégration harmonieuse des projets d'équipement dans leur milieu d'accueil.

ÉTAPES CLÉS DU PROJET



QUELQUES EXEMPLES D'ACTIVITÉS ET D'OUTILS



Novembre 2016
Équipe Participation publique
Hydro-Québec Innovation, équipement et services partagés

Vitrine de projets sur Internet



www.hydroquebec.com/projets

Figure 4.1 Les étapes de participation du public dans les projets d'envergure (tiré de Hydro-Québec, 2016)

4.2.1 La théorie de l'échelle de participation publique selon l'Institut du Nouveau Monde

Dans l'un de ses documents datant de 2013, l'INM présente une forme corrigée de son échelle de participation publique. Cette échelle révisée comporte cinq niveaux. Ils sont caractérisés par un degré d'engagement, d'implication, de responsabilité et d'influence des parties prenantes. Au fur et à mesure que sont gravés les niveaux, l'influence et la participation des parties concernées augmentent. Il s'en suit donc un approfondissement de l'intégration du citoyen dans les efforts de participation et de gestion rattaché au projet. Les échelons vont du niveau 1 (le plus faible) jusqu'au niveau 5 (le niveau optimal) (INM, 2013). Le tableau 4.1 présente les cinq échelons de la participation publique définis par cet institut.

Tableau 4.1 L'échelle de la participation publique (inspiré de l'INM, 2013)

	1	2	3	4	5
Degré de participation	Information	Consultation	Discussion	Délibération	Collaboration
Description	Les parties concernées s'informent généralement d'eux-mêmes concernant les enjeux du projet les affectant.	Les parties concernées informent les décideurs de leur opinion et de leurs points de vue concernant les enjeux du projet les affectant.	Les parties concernées sont sollicitées afin de discuter des enjeux les concernant. Ils sont appelées à confronter leurs idées et d'en débattre avec le promoteurs.	Les parties concernées sont invitées à formuler leurs demandes sur un ou plusieurs aspects précis du projet les affectant.	Les parties concernées sont invitées à définir et aider à élaborer les facettes du projet. Ils sont motivées à joindre de manière active le processus de participation. Ils contribuent à la forme finale.

Le premier niveau, soit l'information, se distingue par un niveau faible de participation et de consultation des parties prenantes. Ceci s'applique dans le processus de réflexion, de mise en place ou encore de gestion du projet. On ne peut pas parler ici d'un réel processus de participation citoyenne. Fortier (2014) affirme qu'à cet échelon, aucun effort réel n'est mis en place afin de recueillir l'opinion, les inquiétudes ou les considérations populaires. Il n'y a aucune mesure directe de considération outre l'analyse de la réactivité des parties prenantes aux informations dispensées. Ce niveau représente de manière grossière ce qu'il est possible de décrire comme le marketing, la promotion et même la propagande. Le but à cet échelon est d'informer sommairement, de convaincre et de rallier les parties à tout prix. (INM, 2013)

Le second niveau représente la consultation dans sa définition la plus simple. Il est caractérisé par un niveau de participation faible, mais gagne quelques jalons en matière de consultation des parties prenantes. En effet, l'organisation s'engage de manière aléatoire ou peu structurée pour récolter l'opinion populaire ou

sur un problème ou un aspect précis du projet. La seconde option est que le promoteur accepte de recevoir la critique des parties concernées sans en faire de suivi. C'est ce qui est généralement observé dans la pratique. La récolte de ces opinions n'engage aucunement l'organisation à les prendre en considération lors de l'élaboration, la mise en place ou la gestion du projet. (Fortier, 2014; INM, 2013)

Le troisième niveau de l'échelle se démarque par l'acquisition de certains principes plus avancés en matière de participation publique et de communication responsable. Du moins, il est toujours question de simples notions, souvent incomplètes ou partiellement considérées. Globalement, cet échelon est caractérisé par des échanges autour d'enjeux précis, mais limités à un aspect très enclavé du projet (une caractéristique ou une notion de compensation). Il n'est pas question de mettre en scène une collaboration réelle. Il s'agit de discussions élaborées et structurées dans un processus de consultation. Selon Fortier (2014), le niveau de participation reste encore faible, mais plus élaboré qu'au niveau 2. Pour ce qui est de la consultation, elle prend plus de place puisque l'organisation prend un engagement plus formel (consultation publique officielle, réunion officielle avec les élus, etc.). À cette étape, rien ne garantit la prise en considération des demandes et revendications des parties prenantes sollicitées par l'organisation. Cela est encore à la discrétion de l'organisation. Elle est encore le seul maître à bord et la seule à trancher dans les solutions retenues. L'organisation décide seule sur la profondeur d'intégration des parties prenantes qu'elle met en place dans la réflexion et la gestion du projet. (INM, 2013)

Le quatrième niveau est celui qui nous intéresse le plus dans le cas de cet essai et pour les recommandations. À ce niveau de l'échelle, on retrouve un partage plus tangible des responsabilités et des pouvoirs. Ce partage est traduit par l'invitation des parties prenantes à formuler leurs demandes sur des aspects importants du projet. Des mesures actives de participation sont mises en place afin de recueillir l'opinion populaire sur les enjeux définis. S'ensuit un véritable processus de négociation où toutes les parties collaborent quant aux négociations liées à la réalisation du projet. On ne parle pas encore de contrôle absolu des citoyens du processus, mais d'une délégation de pouvoir volontaire de l'organisation. Il s'agit ici de mettre en place une culture de confiance entre les parties prenantes et l'organisation. Le partage d'information est actif et transparent. Il devient même un élément important dans l'élaboration et la gestion du projet. (Fortier, 2014; INM, 2013)

Au quatrième échelon, les parties prenantes et l'organisation échangent leur connaissance et leurs idées sur des plateformes et dans des rencontres structurées. L'opinion professionnelle est toujours fortement sollicitée, mais le savoir populaire est activement recherché afin de bonifier le projet. Ici, dans un souci de transparence et de bonne volonté, l'organisation trouve un partenaire transparent afin d'aider à la prise de décision collective. Ce partenaire est généralement approuvé par les parties prenantes sollicitées. Il prend la charge de porte-parole et il devient un acteur aidant les parties à collaborer et trouver des solutions ensemble aux diverses problématiques. Il est un professionnel des communications, un membre actif de la

communauté ou encore un représentant élu. L'organisation dispose toujours du pouvoir décisionnel final. (Fortier, 2014; INM, 2013)

Le cinquième et dernier échelon est la panacée de la participation publique et de la communication responsable. À ce niveau, les parties prenantes ne sont plus simplement consultées sur quelques points ou caractéristiques du projet. Elles deviennent les conceptrices de la forme finale (Fortier, 2014). L'organisation reste l'instigatrice des efforts, mais les parties prenantes peuvent devenir une part importante dans le processus de réflexion. Elles sont aussi fortement sollicitées dans la mise en place et la gestion du projet. Cela sur toute la durée de vie du projet. Il existe aussi des moyens afin que les parties soient en mesure de réclamer la tenue de séances de consultation ou encore d'un débat public sur des questions relatives au projet. D'après Fortier (2014) et Bherer (2011), cela réfère directement à l'innovation entrepreneuriale et à une initiation à la démocratie citoyenne. Le citoyen et les parties prenantes ne sont plus vus comme des freins potentiels avec qui il faut négocier. Au contraire, ils deviennent des alliées ainsi que des partenaires dans la recherche d'un équilibre entre les bénéfices organisationnels et publics. On cherche activement à encourager la participation de toutes les parties prenantes dans le processus de réflexion et d'élaboration. Contrairement au quatrième niveau, on accorde une attention particulière quant aux ressources fournies, toujours dans des limites établies par l'organisation. Cela afin que toutes les parties puissent collaborer au processus réflexif et aux efforts de gestion. (INM, 2013)

Toutefois, il convient de préciser un point important. Comme le mentionne l'INM (2013), les niveaux ne sont pas hermétiques dans la pratique. Une organisation peut se retrouver dans plusieurs niveaux au sein du même projet. Le tout dépend du contexte, des besoins ainsi que des efforts déployés au sein de chacun de chaque projet. Comme il a été énoncé dans la matrice, les moyens se doivent d'être déterminés par l'organisation et être en adéquation avec ses objectifs.

Puisque les catégories ne sont pas des entités hermétiques, il convient de définir le but quant à leur définition. Toujours selon l'INM (2013), le but de catégoriser les pratiques est d'être en mesure d'identifier des tendances générales. Elles deviennent des repères afin de guider les actions d'amélioration continue.

Avec cette échelle, il a été possible de définir les grandes tendances de la société d'État en matière de communication responsable et de participation publique. Le but n'étant pas d'asseoir l'organisation dans une définition de méthodes et de moyens stricts. Il s'agit de l'aider à s'orienter dans un panel de pratiques. Ces dernières qui visent à encourager la sélection de méthodes responsables à l'endroit des parties prenantes et des communautés.

4.2.2 Où en est Hydro-Québec selon l'échelle de participation publique

En se basant sur l'analyse de la figure 4.2 et la théorie abordée dans le précédent point, Hydro-Québec atteint actuellement les niveaux 2 et 3 de l'échelle de participation publique. Elle semble voguer entre ces

deux paliers distincts. Cela s'explique à la complexité de la matrice d'Hydro-Québec ainsi que par les moyens qu'elle utilise pour mettre en place ses efforts de communication auprès des parties prenantes. De plus, les outils utilisés dans les démarches de participation publique sont ceux que l'on attribue généralement à des efforts du second et du troisième niveau. (INM, 2013)

L'atteinte du troisième niveau est une prémisse intéressante en matière de communication responsable. Selon Charlier, Nyssens, Peemans et Yépez del Castillo (2004), cela démontre une appropriation partielle des notions du développement durable au sein de la gestion organisationnelle. Du moins, pour atteindre les niveaux de ce que nous avons défini comme étant de la communication responsable, Hydro-Québec doit envisager de parfaire ses activités de communication. En effet, les éléments développés dans la matrice responsable représentent des niveaux 4 et 5 dans l'échelle de participation publique.

4.3 Les huit règles d'or de la participation publique et Hydro-Québec

Les 8 règles d'or de la participation publique sont des énoncés théoriques récurrents dans les diverses références traitant de communication, de participation et de démocratie citoyenne. Avec les principes de la communication responsable, elles forment un ensemble théorique élaboré favorisant la participation et la collaboration des parties prenantes. L'INM (2013) et d'autres références établissent huit règles à respecter afin de favoriser la réussite d'un exercice de participation publique. Elles se résument en un ensemble de principes qui a pour but d'assurer la rigueur et la transparence des processus de participation publique (Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), 2001; *International Association for Public Participation* (IAPP), 2007). Le tableau 4.2 résume les 8 règles d'or reconnu dans ce domaine.

En analysant la politique de rôle social de la société d'État, il est possible d'observer un décalage dans l'adéquation des objectifs et des pratiques. De plus, bien qu'Hydro-Québec se soit dotée de divers codes d'éthique afin de baliser ses actions, elle ne fait toujours pas appel à des instances indépendantes et crédibles afin de guider et évaluer ses efforts de participation publique. Le non-respect de ces règles d'or a pour effet d'engendrer un processus incomplet et non garant du respect des principes de responsabilité sociétale de l'entreprise.

Les risques associés à un manque de suivi de ces règles sont la création d'un mouvement d'apathie populaire à l'encontre de la société d'État (Lehmann, Motulsky, et Colomb, 2013). Bien des gens ne participent pas aux processus de consultation ou de communication publiques puisqu'ils considèrent qu'ils n'en ont pas les capacités. De plus, ces gens expriment aussi un sentiment de frustration relié au processus. Ils affirment que ce dernier ne fera aucune différence et qu'ils ne seront pas écoutés (IAPP, 2007). Comme le rapporte l'INM (2017), cela laisse entrevoir que l'opinion et les besoins des parties prenantes consultées n'ont pas de réels impacts au sein de l'organisation. Les revendications et demandes ont de faibles impacts sur la gestion organisationnelle ou elles sont complètement ignorées par les organisations.

Tableau 4.2 Les huit règles d'or de la participation publique (inspiré de l'INM, 2017)

1. Adéquation entre les objectifs, les mécanismes et les ressources investies
Objectifs clairement énoncés aux parties concernées. Allocation des ressources humaines, monétaires et temporelles nécessaires. Échéance permettant au processus de répondre aux objectifs.
2. Indépendance et crédibilité du processus
Processus sous la supervision d'un organisme ou d'un acteur indépendant, répondant à un code d'éthique ou de déontologie. Tous les responsables chargés de veiller au bon fonctionnement du processus doivent faire connaître leurs intérêts personnels susceptibles de compromettre leur impartialité.
3. Qualité et accessibilité de l'information
L'information fournie aux parties prenantes et à la population se doit d'être neutre et objective, présentant les faits et évitant les pièges de la promotion ou encore de la propagande opportuniste. Elle est aussi accessible, sans frais et est vulgarisée adéquatement pour les publics visés.
4. Accès au processus
Le processus se doit d'être accessible de manière équitable à l'ensemble des parties concernées. Le processus se doit donc d'être flexible et apte à répondre aux particularités et besoins de divers groupes en matière d'accessibilité.
5. Communications proactive
Les parties concernées doivent être informées rapidement et adéquatement sur les modalités et les tenants du projet. Ils doivent être informés sur le processus de participation et de consultation.
6. Clarté des modalités de participation
L'organisation doit clarifier toutes les modalités du processus de participation publique à l'ensemble des participants, intervenants et groupes demandant un accès au processus. L'organisation fait état de toutes les ressources humaines, financières et professionnelles mises à profit pour l'ensemble du processus.
7. Prise en compte de la participation dans la décision
L'organisation démontre l'impact qu'auront les efforts de participation et de consultation dans les décisions finales. L'organisation assure la considération de l'opinion des parties dans la construction de chaque étape du projet.
8. Transparence et suivi
L'organisation établit clairement des échéanciers de participation et de consultation. Elle communique des échéanciers raisonnables concernant la publication des divers rapports de suivi, des études et des résultats.

Afin de contrecarrer ce sentiment d'apathie, il faut rendre le processus clair pour l'ensemble des parties. Dès les premiers appels aux parties, Hydro-Québec se doit donc de spécifier l'ampleur, le contexte et les aboutissants des efforts de consultation. Afin d'y parvenir, elle se doit de transmettre une information transparente à toutes les parties prenantes sollicitées. Il faut aussi rendre le processus stimulant pour les communautés d'accueil. Il s'agit d'un autre élément souvent reproché aux organisations mettant en place des efforts de consultation publique. Créer un processus de participation publique en respect avec les adéquations de l'entreprise est une façon proactive de combattre ce sentiment de cynisme à l'égard des organisations et de respecter les règles d'or de la participation publique. (INM, 2017; Lehmann et al., 2013)

Pour le cas Hydro-Québec, elle doit concentrer ses efforts à la gestion et l'élaboration des projets en partenariat avec les parties prenantes. Par contre, elle doit éviter que ces moments d'échanges et de partenariat deviennent des tribunaux publics débattant d'enjeux généraux n'étant pas en liens directement avec le projet.

Un autre fait répertorié est que les parties prenantes ne sont pas en mesure de trancher de manière éclairée puisqu'elle manque d'information. Elles manquent aussi de directives et de moyens afin de s'exprimer clairement. Les populations ne sont généralement pas contre les projets proposés. C'est l'inconfort dans lequel elles sont plongées qui les pousse à réagir négativement et refuser la nouveauté. Hydro-Québec doit donc devenir l'acteur éclairant le processus et venant stimuler les populations à prendre des décisions stimulantes. (Batellier et Maller, 2017)

4.4 Les dix principes pour favoriser l'acceptabilité sociale et Hydro-Québec

Dans le domaine des communications publiques, dix principes ressortent concernant la recherche de l'acceptabilité sociale. Rappelons que l'obtention de l'acceptabilité sociale des projets est essentielle afin de rendre légitime leur valeur auprès des communautés. Elle est aussi cruciale pour le bon fonctionnement des opérations du projet, la promotion des principes de durabilité ainsi que pour l'image publique de l'organisation. Ces dix règles sont régulièrement reprises et leur importance est abondamment mentionnée dans la littérature scientifique traitant de la communication responsable et de l'acceptabilité sociale.

Pierre Guillot-Hurtubise (2013) a fait un résumé pertinent de ces dix principes dans l'une de ses publications de 2013. Le tableau 4.3 de la page 64 est un résumé de ces dix principes favorisant l'acceptabilité sociale. Il s'agit de l'un des résumés les plus pertinents repérés dans la littérature.

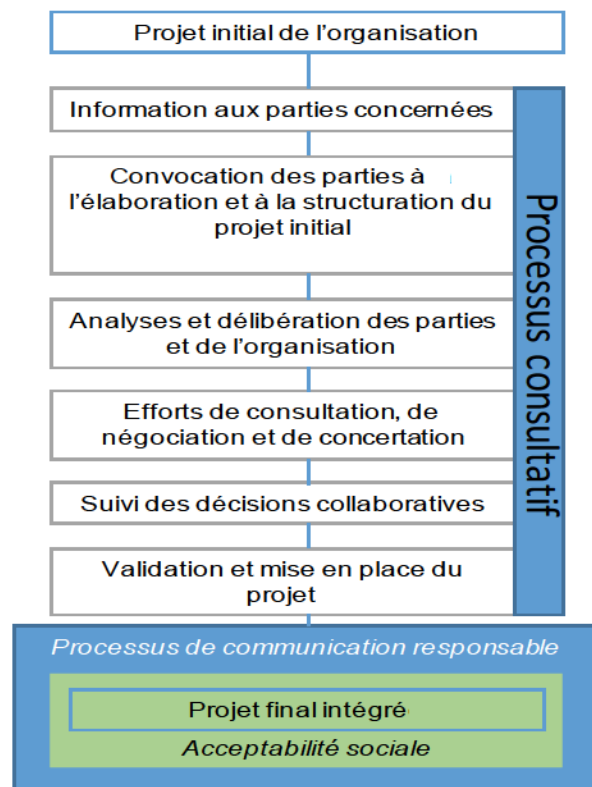


Figure 4.2 Le processus évolutif vers l'acceptabilité sociale (inspiré de Guillot-Hurtubise, 2013)

Le but de ces dix principes est l'atteinte de la phase finale de la figure 4.2, soit un statut de projet intégré, ayant obtenu l'acceptabilité sociale et étant conduit dans un processus de communication responsable. Comme la figure 4.2 l'indique, les organisations doivent tendre à ce que leurs projets s'inscrivent au sein d'un processus consultatif complet. Le projet en soi ne doit pas se voir greffer de quelques actions ou efforts insuffisants de communication. Les efforts de participation publique doivent devenir la matrice dans laquelle s'inscrivent les projets. La participation et la consultation publique doivent devenir le moteur principal du développement. Ils se doivent d'y être définis et structurés. Ces dix principes permettent de garantir le respect des intérêts organisationnels et publics. Il n'est pas question de saccager l'importance de l'aspect hautement technique des projets (les projets énergétiques d'Hydro-Québec). L'expert a toujours sa place. Il s'agit ici de ne plus centraliser l'avis de l'expert comme la seule notion à considérer dans la portée des décisions. Finalement, il s'agit de faire profiter à tous les projets du savoir professionnel ainsi que du savoir communautaire. (CPEQ, 2012; Guillot-Hurtubise, 2013)

Lors de l'analyse de la figure 4.1, il a été déterminé que la société d'État n'est pas en adéquation avec tous les principes pour favoriser l'acceptabilité sociale. Cela est dû à un manque flagrant d'information au regard de cette figure, des méthodes et processus de la société d'État. Du moins, quelques observations peuvent être faites et venir supporter l'idée qu'Hydro-Québec doit revoir ses compétences à l'égard de ces dix principes.

Pour la maîtrise des quatre compétences, il ne semble pas y avoir de problématique précise. Elle dispose de politiques et de codes affirmant le respect de ces principes (droit de négociation, respect de la personne, respect de la démarche politique et respect des structures de communication interne). Du moins, son processus semble incomplet concernant la préparation en amont. Il serait intéressant qu'elle définisse plus exhaustivement ce qu'elle fait durant cette étape de la matrice. De plus, cela affecte aussi sa connaissance du contexte des projets dans lesquels elle s'investit. Il est aussi recommandé qu'elle explicite clairement ce qu'elle fait afin d'appréhender la situation en détail.

Pour ce qui est du respect des opposants, aucune problématique n'a été recensée. Par contre, le choix d'un porte-parole semble faire défaut à l'organisation. Il serait intéressant qu'elle prenne en considération les faits répertoriés dans cet essai et qu'elle les intègre à sa matrice. Aucun processus d'actualisation des informations n'est présenté dans les documents disponibles. Il serait essentiel qu'elle en structure un ou qu'elle rende publics ceux qui sont utilisés.

Aucun problème n'a été détecté dans la clarification des limites du projet ou des efforts de consultation. Par contre, il serait important qu'elle soit en mesure de bonifier les projets de manière rapide et d'être plus ouverte sur l'adaptation de ces derniers selon les revendications des parties prenantes.

Tableau 4.3 Les dix principes pour obtenir l'acceptabilité sociale (inspiré de Guillot-Hurtubise, 2013)

Règles d'or	Description
Maîtriser quatre compétences communicationnelles essentielles	La négociation, le respect de la personne (opposant et allié), respect de la démarche politique et respect de la démarche communicationnelle interne.
Être prêt en amont de toutes annonces publiques	Une solide préparation est essentielle afin de pouvoir mettre en place une démarche de communication responsable visant l'acceptabilité sociale. Il faut donc travailler les moyens d'approche ainsi que la manière dont le projet est annoncé.
Connaître le contexte du projet en profondeur	La préparation en amont du projet est cruciale. Il faut répertorier toutes informations qui peuvent être jugées pertinentes. Les parties concernées, le contexte, les modalités, etc.
Ne jamais démoniser les opposants	Démoniser les opposants peut entraîner que de la méfiance, de la haine, de la suspicion et même du rejet de la part du grand public. Il faut donc éviter ce genre de comportement et orienter les actions vers une idée de collaboration.
Choisir un porte-parole crédible	Le choix d'un porte-parole est essentiel. L'étape 3 de la matrice proposée en chapitre 3 résume bien l'importance de ce concept.
Envisager tout le processus de consultation en amont	Il est crucial d'orienter la forme et la profondeur que prendront les sessions de consultation. Il faudra choisir ici entre les forums, les rencontres de groupes, les séances de discussions, les sondages ou encore les interviews individuels. Une manière appropriée doit être choisie, voir même en mélanger plusieurs si cela permet de toucher le plus de gens dans le meilleur délai.
Actualiser les informations	Il est important de se tenir informé de tout ce qui se dit sur le projet. La recherche de cette information peut se faire dans les médias traditionnels, mais aussi dans les médias sociaux, les forums, dans les séances de communications concernant le projet ou dans les publications de groupes soutenant ou s'opposant au projet et à l'organisation de manière générale. La veille médiatique est probablement la meilleure des solutions pour prendre le pouls de sa réputation au sein de la population.
Bonifier le projet et l'annoncer au bon moment	En période de crise, il vaut mieux sacrifier un peu de terrain pour sauver la situation. On parle encore ici d'être un as de la négociation et d'étayer ses compétences dans l'art du compromis.
Clarifier les limites en amont de la consultation	L'organisation peut être limitée dans le temps et en ressources concernant ses efforts de consultation. De ce fait, elle se doit d'identifier rapidement ses limites et de les communiquer auprès des élus et de la population générale, par soucis de transparence mais aussi faire comprendre que le processus ne peut pas être sans fin.
Être en mesure de s'adapter rapidement	Si des réajustements au projet sont à faire, il convient de le faire rapidement et en adéquation avec les demandes des parties concernées. La patience d'un individu ou d'un groupe a des limites. Ces limites deviennent ténues lorsqu'ils sont dans une situation délicate ou contrariante.

4.5 Justifications supplémentaires à la révision des méthodes de communication

Comme il a déjà été brièvement expliqué, l'analyse de la figure 4.1 et les conclusions positives ressorties quant aux processus d'Hydro-Québec auraient pu venir apporter un frein à l'élan de cet essai. Du moins, l'analyse des précédents concepts (l'échelle de participation publique, des règles d'or de la participation publique et des principes favorisant l'obtention de l'acceptabilité sociale) a démontré qu'il restait encore des possibilités afin de bonifier son processus de communication et de consultation publique.

Au fil des analyses et du survol de la littérature, trois autres éléments de justification ont été dénichés. En parallèle des concepts déjà développés, ces derniers viennent motiver une révision des efforts de communication de la société d'État. On parle ici d'autres considérations par rapport à l'échelle de participation publique, ainsi que des soucis de transparence, d'accès à l'information et au processus. Finalement, il sera question aussi d'innovation et des processus participatifs émergents.

4.5.1 La méthode actuelle ne stimule pas les pratiques du haut de l'échelle

Comme il a déjà été mentionné, les méthodes actuelles de la société d'État en matière de participation publique ne reflètent pas ce qui est entendu comme étant une communication responsable au sens de l'échelle de participation publique. Les techniques employées favorisent la promotion et l'utilisation d'outils que l'on pourrait qualifier de minimales. Pour le moment, la politique et les méthodes uniformisent le processus et semblent le rendre hermétique à toutes rectifications ou adaptation au contexte précis de chacune de ses interventions dans les milieux.

Elle privilégie des initiatives d'information et non de collaboration (rencontres d'information, portes ouvertes, etc.). On ne centralise pas l'importance des principes de la discussion ou encore de la collaboration quant à la gestion et l'élaboration des projets. En d'autres mots, Hydro-Québec ne profite pas des potentiels de collaboration entre ses experts et les gens du milieu afin d'élaborer des projets plus représentatifs des besoins communautaires.

Tout cela pousse inexorablement la société d'État à stagner dans des niveaux trop bas de l'échelle. Elle semble disposer de toutes les ressources afin de promouvoir des échelons plus hauts. Du moins, ses pratiques et les méthodes qu'elle emploie ne lui permettent pas de se l'élever dans l'échelle. Afin de contrer cette stagnation, il est recommandé à Hydro-Québec de mettre en place des efforts hybrides. Il est entendu ici qu'elle peut, afin de se familiariser avec les échelons plus hauts, mettre en place des laboratoires publics afin de tester cette théorie. Il s'agira ici de choisir un petit projet sur lequel elle pourra tenter d'implanter de nouvelles manières et idées en regard de la théorie de l'échelle de participation publique.

4.5.2 La méthode actuelle peut causer des soucis de transparence

Durant l'analyse des processus d'Hydro-Québec, quelques soucis quant à la transparence du processus ainsi que d'accès à l'information sont ressortis. À aucun moment dans la figure 4.1, on ne fait la mention de préoccupation quant à la transparence ou d'accès à l'information. On ne fait pas la mention de moyens ou d'outils accessibles aux parties prenantes leur permettant de s'informer de manière autonome sur les enjeux ou tenants des projets.

Du moins, dans sa politique traitant de son rôle social, Hydro-Québec affirme développer ses activités selon une perspective de développement durable. Dans cette même politique, elle se définit comme une entreprise citoyenne et responsable, ayant le souci d'apporter une contribution aux communautés où elle est présente (Hydro-Québec, 2013). On dénote donc ici un décalage entre les dires de la société d'État et ses actions concrètes. Bien évidemment, si elle dispose de tels mécanismes, il est fortement suggéré qu'elle fasse état de leur existence et qu'elles les rendent accessibles à toutes parties intéressées à les étudier.

De plus, dans tous les documents et pages web consultés, il n'est pas possible d'identifier clairement des efforts en matière d'accès au processus répondant aux définitions faites précédemment. Hydro-Québec affirme dans sa politique qu'elle est attentive aux besoins des collectivités et des parties prenantes, qu'elle travaille avec ces dernières dans le processus de planification, de conception de réalisation ou encore dans la gestion de l'exploitation (Hydro-Québec, 2013). Du moins, il est impossible de déterminer comment ces parties sont invitées à y participer. Il n'est pas indiqué l'étendue et la portée de cette participation. Les tenants ainsi que les conclusions qui peuvent en être ressortir sont, eux aussi, impossibles à définir au regard des documents disponibles. Globalement, on n'indique pas la mesure, la profondeur et la qualité dans lesquelles ce processus peut s'inscrire.

Devant cette problématique, il est fortement suggéré à Hydro-Québec de revoir sa philosophie à l'égard du concept de transparence et d'accessibilité. Une reconsidération des activités organisationnelles apparaît inévitable si elle désire avoir des actions en adéquation avec ses propres politiques internes.

4.5.3 La méthode actuelle ne promeut pas les nouveaux processus participatifs émergents

Depuis quelques années, nous assistons à la progression d'un sentiment d'apathie de la part de la population face au phénomène de la politique publique. Il affecte grandement l'intérêt populaire dans sa participation active au processus décisionnel la touchant. Cette apathie frappe l'intérêt pour les prises de décisions à propos de l'aménagement et le développement de son territoire. Les processus participatifs tels la consultation publique pour les questions d'infrastructures ou d'aménagements conséquents sont aussi d'autres domaines fortement touchés par ce sentiment de désillusion populaire. Les questions de politiques municipales et territoriales sont aussi des éléments souffrant de la perte d'intérêt des populations ces deux dernières décennies (Charlier et al., 2004). Le tout se motive généralement par un sentiment d'impuissance

des populations ainsi que l'idée que leurs revendications ne seront jamais prises en compte. Certains laissent même entrevoir une déconnexion entre les actions de l'élite politique et les besoins réels de la population afin d'expliquer ces phénomènes. Quoi qu'il en soit, le phénomène d'apathie est bien réel et se transcrit dans la très faible participation aux instances de gouvernance locale. (King-Ruel, 2011; OCDE, 2012)

Ironiquement, au-devant de la montée de l'apathie, un autre courant politique émerge. Il fait contrepoids à la dégénérescence du citoyen démocratique. L'émergence du *NIMBY* et du citoyen, comme élaboré dans le chapitre 1, est l'un des phénomènes les plus notables dans la recherche de l'équilibre des pouvoirs publics et des intérêts privés. On parle maintenant d'un intérêt individuel ou de groupe qui émerge. On voit apparaître un phénomène de localité et de défense du groupe. On abandonne l'intérêt national trop éloigné et intangible pour le concret de la proximité, du quotidien et de la communauté. (Lauzon, 2003; Marchetti, 2005)

Les organisations comme Hydro-Québec n'échappent pas à l'émergence de ces nouveaux concepts sociaux. N'étant pas réellement nouveaux, on parle ici plutôt d'un renouveau de ces pratiques au sein des communautés. De plus en plus de citoyens expriment leurs ressentiments, inquiétudes et revendications devant l'arrivée de projets et d'infrastructures sur leur territoire. Certains désirent conserver leur quiétude, d'autres veulent aider à élaborer et gérer le projet. Certains désirent y mettre un frein, devant l'inconnu, la peur ou les possibles répercussions négatives. Du moins, la plupart désirent simplement être entendus et respectés dans leur souveraineté locale. (Lauzon, 2003; Raufflet, 2014)

Au-devant de ces constats, soit la montée en popularité des groupes de citoyens et leur facilité de communication, les organisations telles Hydro-Québec se doivent de s'adapter si elles désirent obtenir l'acceptabilité sociale pour leur projet. L'acceptabilité sociale est un élément crucial pour l'organisation et donc pour Hydro-Québec. Il en va de ses activités courantes (projets infrastructures, développement du parc énergétique, transport, etc.) et pour son image de marque (promotion à l'étranger de ses intérêts, solidarité nationale envers l'organisation, etc.). (Marchetti, 2005; Raymond Chabot Grant Thornton et Transfert Environnement et Sociétés, 2015)

Dans son ensemble, la méthode actuelle d'Hydro-Québec n'est pas mauvaise pour la gestion de certains enjeux. Ce qu'il faut retenir ici c'est qu'elle est peu adaptative et ne lui permet donc pas de progresser et d'ajuster ses pratiques au fil de l'évolution des tendances sociales. Une révision de sa matrice selon celle suggérée au chapitre 2 est recommandée.

4.6 Recommandations principales à Hydro-Québec pour son processus de communication

Le dernier point important de cet essai est la mise au point de recommandations à Hydro-Québec. Elles ont pour but de rendre son processus de communication responsable et bonifier son processus de consultation

et de participation publiques. Elles s'inspirent et s'appuient sur la matrice de communication responsable proposée dans le second chapitre. Ces quelques recommandations s'appuient aussi sur les concepts développés dans le présent chapitre, soient les règles d'or de la participation publique ainsi que les dix principes pour l'acceptabilité sociale des projets. L'ensemble de ces points de recommandations est présenté dans les tableaux 4.4, 4.5 et 4.6. Ces tableaux résument les considérations et efforts nécessaires afin de bonifier sa matrice de participation dans sa gestion des grands projets. Prendre note qu'il n'y a pas directement de recommandation concernant l'échelle de participation publique. Cette dernière n'est pas un outil ou une méthode en elle seule, mais plutôt d'un objectif à atteindre.

Les recommandations se résument à l'adoption d'une matrice de communication responsable comme il a été proposé dans le second chapitre. Il importe que la société d'État s'assure de l'adéquation de la matrice et des activités organisationnelles (communication et collaboration avec les milieux) avec les principes du niveau 4 de l'échelle de participation publique. Il faut qu'Hydro-Québec s'assure que la matrice responsable qu'elle choisira comme outil soit en respect avec les énoncés des règles d'or de la participation publique ainsi qu'avec les principes pour favoriser l'acceptabilité sociale. De plus, il lui est fortement recommandé de prendre en compte les documents de l'ONU ainsi que celui du CPEQ lors de la révision de sa matrice de communication.

Tableau 4.4 Recommandations générales de la phase avant-projet

Étape	Recommandations	Moyens pour y arriver
PHASE AVANT-PROJET		
1 Appréhension et compréhension de la situation optimale	Assurer une compréhension organisationnelle optimale et éclairée du contexte dans lequel l'organisation implante son projet.	S'assurer de l'adéquation des objectifs de cette étape avec les mécanismes et politiques organisationnels. Assurer une préparation en amont des efforts de recherche et d'analyse (ressource et personnel requis). Assurer la qualité et la transparence des informations collectées. Consulter les efforts d'autres organisations et les expériences passées afin d'inspirer le processus et la recherche d'information. Identification et utilisation des moyens optimaux (recherche documentaire, entrevue, faire appel à des experts, consultation d'archives, etc.).
2 Communication transparente avec les élus et les représentants locaux	Informier adéquatement les élus et représentants locaux sur la nature du projet; Permettre aux élus et représentants d'être en mesure de conseiller et guider les populations qu'ils représentent.	Identification et utilisation des moyens optimaux (rencontre d'information, message officiel, transmission de documents informatifs, point de presse, etc.). Encourager les élus locaux à informer leur population des détails et modalités du projet et des éventuels efforts de consultation. Offrir une information complète, transparente et accessible.
3 Identification d'un porte-parole local crédible et pertinent	À chaque projet, identifier un porte-parole indépendant qui pourra délibérer et conduire les efforts de négociations entre l'organisation et les parties concernées. Fournir les ressources nécessaires à l'exécution des tâches du porte-parole.	Évaluer à l'interne les besoins en ressources pour le porte-parole. Discuter avec le porte-parole, particulièrement s'il est un expert indépendant, sur les ressources nécessaires à son rôle. Identification et utilisation des moyens optimaux pour identifier et choisir ce porte-parole (appel d'offres, entrevue, consultation des parties prenantes, etc.).
4 Information transparente et stratégique aux médias	Aider à structurer le discours et la méthode d'approche des médias locaux et nationaux; Développer une relation de confiance entre l'organisation et les médias susceptible d'affecter l'opinion populaire.	Offrir une information complète, transparente et accessible. Identification et utilisation des moyens optimaux pour informer les médias (point de presse, annonce publique, etc.). Rendre l'accès à l'information complémentaire facile et en faire état.

Tableau 4.4 Recommandations générales de la phase avant-projet (suite)

Étape	Recommandations	Moyens pour y arriver
PHASE AVANT-PROJET		
5 Information transparente et pertinente à la population et aux parties concernées	Rendre accessibles toutes informations pertinentes qui pourraient aider la population et les parties prenantes à se forger une opinion objective du projet leur étant proposé.	Mettre en place des mesures de communication proactives et évolutives (annonce publique, point de presse, réunions, annonces médiatiques, médias sociaux, etc.). Rendre l'accès à l'information complémentaire facile et en faire état. S'assurer de la clarté des modalités de participation au processus de consultation de la phase avant-projet. Informar les parties des réelles retombées de leurs efforts de participation dans la forme finale du projet. S'assurer d'intégrer l'opinion et les avis de chaque partie consultée dans la modification du projet initial.
6 Proposition de projet initial	Déposer une proposition de projet contractuelle (tous les conditions, responsabilités et détails du projet) Statuer clairement le rôles et responsabilités de l'organisation, des parties prenantes et des élus concernés dans l'élaboration et la gestion du projet.	Identification et utilisation des moyens optimaux (annonce publique, point de presse, réunions, annonces médiatiques, etc.). Assurer une vulgarisation optimale des tenants du projet afin de le rendre accessible à toutes les parties concernées. Énoncer clairement les modalités et les retombées du projet sur la ou les communautés concernées. Accorder un délai raisonnable de délibération aux parties.
7 Contreproposition et restructuration du projet initial	Établir une structure juste et fiable afin de faire collaborer les diverses parties prenantes. Négocier les conditions, responsabilités et détails du projet. Permettre aux parties prenantes d'exprimer leurs considérations et préoccupations quant aux aboutissements et impacts du projet proposé.	Identification et utilisation des moyens optimaux (consultation publique, négociation publique, collaboration, entente contractuelle, médiation, avis d'experts externes, etc.). Offrir un laps de temps suffisant quant à la mise en place de tous les efforts nécessaires à la consultation de toutes les parties identifiées.

Tableau 4.5 Recommandations générales sur la phase projet et post-projet

Étape	Recommandations	Moyens pour y arriver
PHASE PROJET		
8 La communication responsable durant la mise en place et l'exploitation du projet	<p>Poursuivre le dialogue avec les parties prenantes et les groupes, selon les modalités établies dans l'entente de projet.</p> <p>Rester à l'affût des préoccupations et commentaires constructifs provenant des parties prenantes.</p> <p>Mesurer le niveau de satisfaction des parties prenantes et, le cas échéant, être en mesure de réagir rapidement.</p>	<p>Identification et utilisation des moyens optimaux (séances de communication avec les groupes citoyens, séances de communication avec les élus et représentants locaux, séances d'information pour les médias, bulletin d'information général, ligne d'information web ou téléphonique, point de presse, etc.).</p> <p>Il est recommandé ici à Hydro-Québec d'innover sur ce point en autorisant la mise en place du porte-parole et de certains représentants des citoyens de siéger sur le conseil ou groupe chargé de veiller à la gestion du projet durant son exploitation. Cela permettra de recueillir l'opinion populaire sur la gestion et le déroulement des activités tout en créant un climat de confiance.</p>
PHASE POST-PROJET		
9 Faire le bilan de son impact et le communiquer	<p>Faire un bilan transparent de tous les impacts documentés du projet et de l'organisation.</p> <p>Rendre accessibles toutes les informations, les données, les rapports et les suivis pouvant renseigner les parties prenantes quant à l'impact du projet et de l'organisation.</p>	<p>Identification et utilisation des moyens optimaux (études d'impact, suivi des impacts, suivi des registres et études précédentes, évaluations et bilan, etc.).</p> <p>Mettre en place un comité d'analyse et de réflexion citoyen afin de débattre des impacts et des modalités de départ de l'organisation.</p>
10 Pallier aux problématiques liées au départ du projet	<p>Identifier les problématiques reliées au départ de l'organisation du territoire d'accueil.</p> <p>Prendre entente avec les communautés sur les modalités de départ et les mesures compensatoires.</p> <p>Mettre en oeuvre les démarches afin de régler les problématiques de départ.</p>	<p>Mettre en place un comité d'analyse et de réflexion populaire afin de réfléchir aux solutions envisageables.</p> <p>Identification et utilisation des moyens optimaux afin de permettre la tenue de réunions et de débats.</p> <p>Négocier et arriver à une entente à l'amiable avec les parties et les élus locaux.</p>
11 Fermeture de dossier	<p>Négocier une entente contractuelle finale, si cela n'avait pas déjà été fait dans l'étape 7, sur les modalités quant à la fin de la collaboration et des activités sur le territoire.</p>	<p>Mise en place des mesures compensatoires négociées avec les parties et les élus locaux (mesures socio-économiques, mesures environnementales, négociations avec les milieux, entente de désengagements, etc.).</p> <p>Signature de l'entente de départ.</p>

4.7 Bénéfices sociaux et organisationnels quant à l'adoption de pratiques responsables

La section de ce chapitre a pour but de démontrer l'intérêt quant à l'adoption de notion plus responsable en matière de communication responsable. Il s'agit d'impacts positifs potentiels dépendant directement des processus de consultation et de participation publique. Les bénéfices quant à l'adoption de telles pratiques peuvent avoir un impact doublé. Les répercussions peuvent être positives pour le bon fonctionnement et la prospérité d'une organisation publique et pour la société qui a choisi d'investir dans une telle entreprise.

4.7.1 Accroître la confiance des citoyens dans les organismes gouvernementaux et publics

Dans un premier temps, prendre le temps d'interpeller les parties prenantes concernées par un projet à fort potentiel d'impact ne peut qu'avoir que des effets bénéfiques. De manière concrète, il est possible d'espérer une croissance quant à la confiance des citoyens envers les entreprises et organisations qui prennent le temps de s'investir auprès des communautés. De plus, cela peut aider à contrer l'apathie populaire grandissante, concept élaboré précédemment. Le tout peut être utile pour les organisations étatiques afin d'éviter les républiques de bavardages improductives et compliquant la mise en place de projets.

D'après Lauzon (2003) et Marchetti (2005), une révision populaire des mécanismes de participation publique sur les bases de la communication responsable pourrait être les prémisses d'un renouveau de la démocratie participative. Cela permettrait d'établir les bases pour une appropriation populaire et durable des enjeux sociaux, économiques et environnementaux. La création d'un sentiment d'appartenance et de confiance pourrait créer un élan de revalorisation de l'image publique des organisations comme Hydro-Québec. Elle serait donc plus apte à revêtir les jalons d'acteurs collaboratifs et non plus d'une entité détachée des réalités publiques. La population serait plus encline à accorder une image progressiste à la société d'État. Elle serait aussi plus volontaire afin de collaborer avec cette dernière. (Charlier et al., 2004; Lehmann et al., 2013)

Selon l'INM (2017), l'implication du citoyen dans la gestion des projets et enjeux populaires favorise la confiance de ce dernier. Le tout permet généralement de venir combler le déficit de la participation citoyenne dans les processus démocratiques et décisionnels y étant rattachés.

4.7.2 Accroissement du savoir-faire et du savoir-être populaire dans la gestion publique

Comme il a été mentionné, l'implication progressive du citoyen dans les enjeux de société aurait pour effet d'accroître sa confiance dans les institutions publiques. Cela aurait aussi comme impact de favoriser le développement et le partage du savoir-faire et du savoir-être des citoyens. En effet, une participation plus active de la population dans la gestion des enjeux de société permet de développer ses compétences professionnelles, humaines, mais aussi civiques.

Si les ressources nécessaires sont investies, les citoyens seront plus aptes à prendre des décisions éclairées, mais aussi de retenir des leçons et des notions importantes de ces efforts. À long terme, l'intégration de pratiques responsables en matière de communication permettrait de mettre en place une société civile plus informée et compétente à administrer son territoire. Elle serait aussi plus apte à comprendre les enjeux et ainsi encourager une gestion plus saine de la démocratie citoyenne. Il s'agirait ici d'un des premiers signes positifs de réconciliation entre le citoyen et les élites dirigeantes. Finalement, cela aurait pour effet de contrer l'apathie populaire observée à l'égard du processus démocratique et participatif. (OCDE, 2012)

4.7.3 Améliorer la qualité des décisions et des politiques par l'apport de savoirs diversifiés

La confiance recommence à se bâtir et les citoyens sont encouragés à développer leur savoir-être et leur savoir-faire civil. Une fois bien informés, les décisions prises par ces derniers ont une qualité souvent meilleure. Elles sont aussi adaptées aux besoins précis des populations qu'elles concernent. De ce fait, les services offerts auraient plus de chance d'être représentatifs des besoins populaires. Les infrastructures nécessaires auraient aussi plus de chance d'être en harmonie avec les communautés d'accueil. (OCDE, 2012; PNUE, 2005)

Un travail collaboratif entre les instances publiques et les citoyens crée des résultats plus pertinents. Ils sont aussi moins orientés sur les simples motivations économiques ou productivistes. À l'heure des enjeux du développement durable, il n'est pas superflu de rappeler que les enjeux et les considérations économiques ne doivent plus être les seuls éléments considérés pour mesurer l'efficacité des projets. Il faut tenir compte de l'impact social (positif et négatif) des projets en plus de ses répercussions sur les composantes naturelles et les écosystèmes. (Tremblay, 2005; PNUE 2005)

Selon l'INM (2017), une gestion de projet axée sur la responsabilité et la collaboration permet de mieux cerner les aspects problématiques des projets et ainsi éviter de mieux éviter les controverses. Cette gestion permet aussi de mieux gérer les répercussions organisationnelles. Il devient donc plus aisé de modifier et adapter les projets selon les nécessités requises. La survie de l'organisation est aussi plus sûre et aisée à gérer.

4.7.4 Accroître le soutien du public aux politiques et décisions organisationnelles

Lorsqu'on arrive à rebâtir la confiance des parties prenantes et de la population, il est possible d'espérer que ces derniers seront plus enclins à offrir leur soutien aux décisions et projets mis en place. De plus, ces derniers deviennent plus enclins à faire profiter de leur savoir-faire.

La participation publique axée sur une communication responsable peut avoir un impact significatif quant à l'obtention de l'acceptabilité sociale d'une population face à un projet. Il s'agit probablement de l'un des bénéfices les plus importants pour une organisation comme Hydro-Québec. Elle se doit d'obtenir l'aval des

citoyens et des parties face à ses projets si elle veut assurer le bon fonctionnement de ses opérations (Lehmann et al., 2013). Il représente toujours l'un des meilleurs gages quant à l'obtention de l'acceptabilité sociale. Il s'agit aussi de la meilleure assurance quant à une gestion saine des ressources d'un territoire. (PNUE, 2005)

Une participation publique active des citoyens quant à l'élaboration des processus est une manière appropriée et plus certaine afin d'obtenir le soutien du public. Le déploiement d'une communication responsable au sein de ce processus de participation publique permet de rendre les projets légitimes. Cela leur donne un caractère social qui fait souvent défaut. Il ne s'agit pas ici d'instrumentaliser l'acceptabilité sociale et le soutien du public. Il s'agit d'en faire des enjeux centraux du projet. (Tremblay, 2005)

4.7.5 Amélioration de la cohésion sociale

En tant que propriété du gouvernement québécois, Hydro-Québec se doit de suivre les mêmes buts de ce dernier. Ce but est de servir, défendre les intérêts et faire progresser le peuple québécois. De ce fait, la société d'État se doit de favoriser le bien-être de la société et de ses nombreuses politiques (lois internes). Respecter son rôle de tuteur et d'outil au bien-être du peuple est une façon indirecte de garantir la cohésion sociale entre les membres de notre nation et envers elle-même.

Selon Couture (2015), la mise en place d'une démarche de communication et de participation publique responsable aboutit généralement à l'amélioration de la cohésion sociale. Vodoz et al. (2013) renchérissent en expliquant que les citoyens dument informés, outillés et capables d'exprimer leur considération, ils sont en mesure d'apporter leurs savoirs diversifiés aux problématiques les touchant. Ils sont aussi plus aptes à construire et réaliser une société reflétant leurs réelles aspirations.

Ce faisant, une société outillée et qui a l'impression d'être entendue est plus apte à ne pas s'embourber dans l'apathie. Elle est aussi plus apte à comprendre les tenants de ses actes et consolider ses efforts communautaires. Ce faisant, elle devient plus apte à prendre des décisions collectives, donc de créer des sentiments d'appartenance plus forts et concrets. À terme, elle est en mesure d'assurer sa cohésion, construire des liens civiques durables et ainsi faire profiter mutuellement son savoir et ses compétences à l'ensemble de sa communauté. (Nations Unies, s.d.; Vodoz et al., 2013)

La participation publique et l'intervention organisationnelle centralisées sur des principes de responsabilité contribuent à cela. Elles permettent le développement d'une nouvelle culture participative orientée vers la collaboration active et l'émergence d'une réelle démocratie citoyenne. La réappropriation du pouvoir décisionnel aux citoyens permettrait de rééquilibrer les rapports de force inégalitaire qui constitue aujourd'hui l'un des caractères les plus problématiques de notre société de consommation. Une société civile unifiée et en cohésion permet une meilleure défense de ses intérêts. (OCDE, 2001)

4.7.6 Créer les conditions nécessaires à l'émergence de l'innovation

Le dernier impact positif repéré dans la littérature consiste à affirmer que le déploiement d'efforts de concertation et de participation publique permet la mise en place d'une plateforme publique permettant des échanges et l'émergence de l'innovation.

La complexité de la gestion du devenir public ne peut pas être prise par des instances hermétiques. Il en va de même pour une organisation comme Hydro-Québec. À l'heure des grands enjeux environnementaux et sociaux (destruction des services écosystémiques, changements climatiques, vieillissement de la population, instrumentalisation des instances publiques, dettes publiques, etc.), il faut encourager l'innovation citoyenne et développer les compétences du public à pouvoir interagir et participer à l'effort de gestion. (INM, 2017)

Les solutions à ces grands enjeux ne peuvent provenir que de l'intelligence collective puisqu'ils sont extrêmement complexes. En réalité, un enjeu comme les changements climatiques est une suite très complexe de problématiques. Les enjeux à gérer touchent aussi une myriade de domaines scientifiques, de classes sociales, de générations et de cultures. La participation de tous les groupes d'individus concernés devient donc cruciale afin de trouver des solutions aux problématiques qui nuisent au développement harmonieux des communautés dans leur environnement humain et naturel. (INM, 2017; OCDE, 2001)

Comme pour la recherche de la cohésion sociale, Hydro-Québec se doit de proposer ce qu'il a de meilleur pour les populations qu'elle sert. De ce fait, si elle est en mesure de créer ces espaces de concertation et d'innovation collective, elle se doit de le faire. Cela aurait pour seule conséquence de bonifier ses propres projets et améliorer son impact sur l'environnement et les populations qu'elle touche.

Au regard des informations collectées durant les recherches faites pour cet essai, tout porte à croire que l'adoption d'une communication responsable au sein des organisations publiques est l'une des premières étapes afin de favoriser l'émergence de cette culture populaire axée sur l'innovation.

CONCLUSION

Bien que la communication éprouve encore de la difficulté à trouver leur place dans les principes du développement durable, tout porte à croire que ces derniers joueront un rôle crucial dans la construction d'une société plus durable par leur impact déjà notable sur la gestion de projet, la gouvernance ainsi que dans la recherche de l'acceptabilité sociale.

Comme il a été explicité dans le premier chapitre, la communication représente un volet incontournable du phénomène du développement durable. À ce titre, il a été conclu que les organisations doivent considérer cette nouvelle réalité dans leur gestion organisationnelle. Plusieurs éléments sont venus corroborer cette idée, comme l'émergence et la complexification du phénomène *NIMBY*. Les limites de l'argument du progrès et la notion du risque rattaché au projet sont aussi des arguments venant appuyer la nécessité de revoir les processus actuels. De plus, il est important de mentionner qu'une communication proactive et populaire est considérée comme un prérequis afin de favoriser l'acceptabilité sociale et le développement de projets porteurs pour les communautés.

En réponse à ces enjeux organisationnels, les principes de la communication responsable et l'élaboration d'une matrice apparaissent comme des solutions à fort potentiel. En effet, plusieurs instances de calibre ayant étudié la question (ONU, CPEQ, etc.) en font la promotion. En parallèle, ces dernières exhortent les entreprises et organisations à s'impliquer d'avantages dans la promotion et la mise en place de processus de communication favorisant la participation populaire et l'acceptabilité sociale. Bien que de nombreuses difficultés viennent encore compliquer la mise en place de ces principes, il a été déterminé qu'il était possible de les éviter avec des efforts pertinents et suffisants.

De ce fait, les organisations qui sont à la recherche de l'acceptabilité sociale et de la mise en place de projets plus durables ont donc tout à gagner en prenant en considération cette nouvelle réalité. La matrice présentée dans le chapitre 2 ainsi que les divers principes connexes détaillés dans les chapitres un, deux et quatre sont des pistes de solution. Elle offre de précieux conseils sur la manière d'utiliser la communication un agent promouvant le développement durable et l'acceptabilité sociale au sein des organisations.

Pour le cas Hydro-Québec, l'analyse de ses activités à propos des grands projets a permis de dresser un portrait partiel de sa relation avec les principes de la communication responsable. Les outils ayant permis ce portrait sont le concept de l'échelle et les règles d'or de la participation publique ainsi que les principes favorisant l'acceptabilité sociale. Ensemble, l'analyse de ces théorèmes a permis de déterminer qu'Hydro-Québec ne satisfaisait pas à un ensemble essentiel afin de favoriser les principes de la communication responsable. Elle se risque donc à des problématiques concernant l'acceptabilité sociale et les principes du développement durable dans son ensemble. Quelques directives ont donc été suggérées à Hydro-Québec dans le chapitre 4. Elles visent à corriger les quelques problèmes observés dans la matrice de

communication analysée à la figure 4.1. Dans l'ensemble, deux buts sont visés au travers de ces recommandations. Le premier étant de proposer des solutions concrètes afin de bonifier la matrice de communication des grands projets de la société d'État. Le second but est de fournir des outils afin de répondre aux divers enjeux (soutien populaire, développement du savoir-faire, bonification de la qualité des projets, cohésion sociale et émergence de l'innovation) qui affectent actuellement la société d'État dans ses relations avec les communautés.

Comme dernier point, il est essentiel de préciser le fait suivant. Bien que la communication responsable soit apte à répondre à de nombreuses problématiques au sujet de la promotion d'une société plus durable, elle ne peut pas à elle seule répondre à tous les enjeux de développement. En effet, d'autres considérations sur le plan économique et environnemental devront être observées afin de réellement promouvoir des projets et une gestion durable. Bien que l'aspect social et humain de la gestion de projets soit crucial pour atteindre cette durabilité, il en va aussi d'une profonde remise en question de nos modèles et outils économiques. Sans oublier une révision en profondeur de notre rapport avec les milieux naturels.

LISTE DES RÉFÉRENCES

- Aoun, A. (2002). Histoire de la communication. *Université Paul Sabatier, section Pédagogie, Cours, Histoire*. Repéré à <http://www.httr.ups-tlse.fr/pedagogie/cours/intro/histo.htm>
- Baron, R. (2014). The Evolution of Corporate Reporting for Integrated Performance. *Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE), section Publications*. Repéré à <https://www.oecd.org/sd-roundtable/papersandpublications/The%20Evolution%20of%20Corporate%20Reporting%20for%20Integrated%20Performance.pdf>
- Batellier, P. (2012). Revoir les processus de décision publique : de l'acceptation sociale à l'acceptabilité sociale. *Gaïa Presse, section Analyse*. Repéré à <http://gaiapresse.ca/fr/analyses/index.php?id=303>
- Batellier, P. et Maller, M. (2017). *Acceptabilité sociale : sans oui, c'est non*. Montréal, Québec : Éditions Écosociété.
- Batellier, P. et Sauvé, L. (2011). La mobilisation des citoyens autour du gaz de schiste au Québec : les leçons à tirer. *Gestion*, 36 (2), 49-58. Repéré à <https://www.caim.info/revue-gestion-2011-2-page-49.htm>
- Beaudry, R. (Conférencier) (2014). *Forum Acceptabilité sociale : pour qui, pour quoi (Vidéo 3/7)*. [Vidéo YouTube]. Québec, Rimouski : Réseau québécois des groupes écologistes (RQGE) et Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement territorial de l'est du Québec (GRIDEQ). Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=CmE2H8DcBs4&noredirect=1>
- Beck, U. (2001). *La société du risque : sur la voie d'une autre modernité*. Paris, France : Éditions Flammarion.
- Ben Yedder, M. et Zaddem, F. (2009). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : voie de conciliation ou terrain d'affrontements ? *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (Remest)*. Repéré à <http://www.remest.ca/documents/yeddertremestvol4no1.pdf>
- Bertels, S. (2010). Ancrer le développement durable dans la culture organisationnelle — Guide pratique à l'intention des cadres supérieurs. *Network for Business Sustainability, section Recherche REDD*. Repéré à http://nbs.net/fr/files/2011/08/REDD_COrg_RapExec.pdf
- Bherer, L. (2011). Les modèles de participation publique au Québec. Université de Montréal, section Papyrus. Repéré à https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/12188/Bherer_article2_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Blair, A. (2010). *Too much to know: Managing Scholarly Information before the Modern Age*. New Haven, Royaume-Uni : Yale University Press.
- Boush, D. (1994). Adolescent Skepticism toward TV Advertising and Knowledge of Advertiser Tactics. *Journal of Consumer Research*. Repéré à <http://jcr.oxfordjournals.org/content/21/1/165>
- Brédif, H. et Christin, D. (2009). La construction du commun dans la prise en charge des problèmes environnementaux : menace ou opportunité pour la démocratie ? *Vertigo*, 9 (1), 1-8. Repéré à <http://id.erudit.org/iderudit/039930ar>
- Bureau de normalisation du Québec (2011). Développement durable : guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations. *BNQ, section Documents, Guides*. Repéré à http://www.bnq21000.qc.ca/fileadmin/documents/guide/9700-021_dpfr_01.pdf

- Brunson, M. (1996). Defining Social Acceptability in Ecosystem Management: A Workshop Proceedings. *United States Department of Agriculture, Section Research and Development – Treeseearch*. Repéré à http://www.fs.fed.us/pnw/pubs/pnw_gtr369.pdf#page=13
- Burns, D., Frances, H., Marilyn, T., Pete, W. et Wilson, M. (2004). Making community participation meaningful: A handbook for development and assessment. *Fondation Joseph Rowntree, section Fichiers*. Repéré à <https://www.jrf.org.uk/sites/default/files/jrf/migrated/files/jr163-community-participation-development.pdf>
- Caron-Malenfant, J. (2015). L'acceptabilité sociale en crise d'adolescence ? Vers une compréhension partagée de l'acceptabilité sociale. Dans M. Fortin et Y. Fournis (dir.) *Acceptabilité sociale, où en sommes-nous au Québec ?* (p.53-60). Lévis, 20 mars 2015. Rimouski, Éditions du GRIDEQ.
- Caron-Malenfant, J. et Conraud, T. (2009). *Guide pratique de l'acceptabilité sociale : pistes de réflexion et d'action*. Montréal, Québec : Éditions D.P.R.M.
- Charlier, S., Nyssens, M., Peemans, J. et Yépez del Castillo, I. (2004). Une solidarité en actes : gouvernance locale, économie sociale, pratiques populaires face à la globalisation. *Google Books* (272-292). Repéré à : https://books.google.ca/books?id=MbKv7ScMpXsC&pg=PA276&dq=int%C3%A9r%C3%AAt+populaire+gouvernance&hl=fr&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=int%C3%A9r%C3%AAt%20populaire%20gouvernance&f=false
- Collins, J., Thomas, G., Willis, R. et Wilsdon, J. (2003). Carrots, Sticks and Sermons: Influencing public behaviour for environmental goals. Demos, section Publications. Repéré à : <https://www.demos.co.uk/files/CarrotsSticksSermons.pdf>
- Commission des Nations Unies sur l'environnement et le développement (1987). Notre avenir à tous : rapport Brundtland. *Ministère français des Affaires étrangères et du Développement international, section Publications*. Repéré à http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odysee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf
- Conseil patronal de l'Environnement du Québec (CPEQ) (2012). Guide de bonnes pratiques afin de favoriser l'acceptabilité sociale. *CPEQ, section Guides*. Repéré à http://www.cpeq.org/files/guides/guide_bonnespratiques_web.pdf
- Conseil patronal de l'Environnement du Québec (CPEQ) (2017). À propos du CPEQ. *CPEQ, section À propos*. Repéré à <http://www.cpeq.org/fr/a-propos>
- Couture, P. (2015). Favoriser l'acceptabilité sociale des projets de mise en valeur du territoire public ainsi que des ressources énergétiques et minérales. *Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles, section Le territoire*. Repéré à https://www.mern.gouv.qc.ca/territoire/memoires/Pierre_Couture.pdf
- Economic and Social Research Council (ESRC) (2005). Communications Toolkit: Step-by-step guide. ESRC, section Toolkit, Communication. Repéré à <http://www.esrc.ac.uk/research/impact-toolkit/developing-a-communications-and-impact-strategy/step-by-step-guide/>
- Ferguson, N. (2011). *Civilization: The West and the Rest*. New-York, NY : Editions The Penguin Press.
- Fortier, J. (2014). La participation citoyenne : ses types et ses niveaux. Consortium Mauricie, section Documents. Repéré à <http://www.consortium-mauricie.org/file/participation-citoyenne-types-et-pouvoir-julie-fortier--uqtr.pdf>
- Fortin, M-J. et Fournis, Y. (2014). Vers une définition ascendante de l'acceptabilité sociale : les dynamiques territoriales face aux projets énergétiques au Québec. *Natures Sciences Sociétés*, 22 (3), 231-239. Repéré à <http://www.cairn.info/revue-natures-sciences-societes-2014-3-page-231.htm>

- Fortin, M-J. et Fournis, Y. (2015). Une définition territoriale de l'acceptabilité sociale : pièges et défis conceptuels. *Vertigo — la revue électronique en sciences de l'environnement*. Repéré à <http://vertigo.revues.org/16682#tocto1n3>
- Fourniau, J-M. (2007). Citoyen en tant que riverain : une subjectivation politique dans le processus de mise en discussion politique des projets d'aménagement. Dans Blatrix, C (dir.), *Le débat public : une expérience française de démocratie participative* (p.67-77). France : La Découverte.
- Fournier, M. (2009). L'acceptabilité sociale : un risque qui se gère. *Vecteur environnement*, 42 (4), 30-31. Repéré à <http://search.proquest.com.ezproxy.usherbrooke.ca/docview/756461719/fulltextPDF?accountid=13835>
- Gélinas, J. (2014). Les municipalités au cœur des discussions sur l'acceptabilité sociale des projets. *Raymond Chabot Grant Thornton, section Avis d'experts*. Repéré à <http://www.rcgt.com/avis-experts/municipalites-acceptabilite-sociale-projets-gelinas/>
- Gendron, C. (2014a). *Acceptabilité sociale des projets*. [Vidéo YouTube]. Québec, Québec : Institut EDS. Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=2ISx4sjVEOY>
- Gendron, C. (2014b). Penser l'acceptabilité sociale : au-delà de l'intérêt, les valeurs. *Communiquer*, 2014 (11), 117-129. Repéré à <http://communiquer.revues.org/584>
- Goulet, F. (2003). La bête noire des urbanistes. *Urbanité, section Publications*. Repéré à <http://www.ouq.qc.ca/publications/urbanite/urbanite-2002-2014>
- Gouvernement du Québec (2016). Acceptabilité sociale. *Portail Québec, Thésaurus*. Repéré à <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=15546>
- Gouvernement de la République française (2014). L'environnement en France : les grandes tendances. *Ministère français de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer, section Salle de lecture, l'Environnement en France*. Repéré à http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/L_environnement_en_France_-_Edition_2014-2.pdf
- Gordon, W. (2002). Brand green: Mainstream or forever niche? *Green Alliance UK, section Ressources*. Repéré à <http://www.green-alliance.org.uk/resources/Brand%20green.pdf>
- Guillot-Hurtubise, P. (2013). Acceptabilité d'un projet : 15 facteurs de réussite et une stratégie de communication intégrée, de la conception à l'inauguration. *Etouches, section Documents*. Repéré à https://www.eiseverywhere.com/file_uploads/4e6c6f42908702ed47e92abfab9b7e83_AtelierB.pdf
- Harvard Family Research Project (HFRP) (2002). Public Communication Campaign Evaluation: An environmental scan of challenges, criticisms and opportunities. *HFRP, section Évaluation, Publications & Ressources*. Repéré à <http://www.hfrp.org/evaluation/publications-resources/public-communication-campaign-evaluation-an-environmental-scan-of-challenges-criticisms-practice-and-opportunities>
- Houillier, S. et Nuria Noguier, S. (s.d.). Ouvrir la porte à vos parties prenantes : la clé du développement durable — Une approche stratégique du dialogue entre entreprises et parties prenantes. *Global Dialogue Inc., section Documentation*. Repéré à http://globaldialogue.ca/doc/Ouvrir_la_porte_a_vos_parties_prenante.pdf
- Hydro-Québec (2013). Politique : notre rôle social. *Hydro-Québec, section Publications*. Repéré à <http://www.hydroquebec.com/publications/fr/docs/politiques/politique-role-social.pdf>

- Hydro-Québec (2016). Étapes de la participation publique dans les projets d'envergure. Hydro-Québec, section Projets construction transport, Participation du public. Repéré à <http://www.hydroquebec.com/projets-construction-transport/participation-du-public/docs/participation-publique-projets-envergure-transport.pdf>
- Industrie Canada (2014). Responsabilité sociale des entreprises : guide de mise en œuvre à l'intention des entreprises canadiennes. Industrie Canada, section Documentations. Repéré à [https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/wwapj/ResponsabiliteSocialesdesEntreprises.pdf/\\$file/ResponsabiliteSocialesdesEntreprises.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/wwapj/ResponsabiliteSocialesdesEntreprises.pdf/$file/ResponsabiliteSocialesdesEntreprises.pdf)
- Institut du Nouveau Monde (INM) (2013). Les échelles de la participation publique. *INM, section Encyclopédie sur la démocratie et la participation citoyenne*. Repéré à <http://inm.qc.ca/blog/les-echelles-de-la-participation-publique/>
- Institut du Nouveau Monde (INM) (2014). États des lieux des mécanismes de participation publique au Québec et relevé d'expériences inspirantes de participation publique hors Québec. *INM, section Rapports*. Repéré à http://inm.qc.ca/Centre_doc/27-Etat_des_Lieux_participation.pdf
- Institut du Nouveau Monde (INM) (2017). Diagnostic des pratiques de participation publique dans la Ville de Québec. *Ville de Québec, section À propos, Vie démocratique*. Repéré à https://www.ville.quebec.qc.ca/apropos/vie_democratique/participation_citoyenne/consultations_publiques/docs/diagnostic-participation-publique.pdf
- Institut du Nouveau Monde (INM) (s.d.). À propos. *INM, section Blog*. Repéré à <http://inm.qc.ca/blog/a-propos-3>
- International Association for Public Participation (IAPP) (2007). Spectrum of Public Participation. *IAPP Canada*. Repéré à <http://iap2canada.ca/page-1020549>
- Jobert, A. (1998). L'aménagement en politique, ou ce que le syndrome *NIMBY* nous dit de l'intérêt général. *Politix, section Documentations*. Repéré à http://www.persee.fr/doc/polix_0295-2319_1998_num_11_42_1725
- King-Ruel, G. (2011). La participation publique des communautés locales : une règle émergente de droit international vecteur de légitimité dans les décisions relatives à l'exploitation des ressources naturelles. *Université du Québec à Montréal, section Dépôt institutionnel*. Repéré à <http://www.archipel.uqam.ca/4360/1/M12220.pdf>
- Lauzon, J. (2003). Le phénomène *NIMBY* et l'implantation des grands équipements. *Urbanité, section publication2* (2), 15-20. Repéré à <http://www.ouq.qc.ca/publications/urbanite/urbanite-2002-2014>
- Lehman, V., Motulsky, B. et Colomb, B. (2013). Communication et grands projets : les nouveaux défis. Québec, Québec : Presse de l'Université du Québec.
- Marchetti, N. (2005). Les conflits de localisation : le syndrome *NIMBY*. *Les Rapports bourgogne*. 32 p. Repéré à <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2005RB-05.pdf>
- Masse, B. (2013, 24 septembre). L'acceptabilité sociale, ou l'art de se faire avoir ? *Huffington Post*. Repéré à : http://quebec.huffingtonpost.ca/Bruno%20Mass%C3%A9/acceptabilite-sociale-concept_b_3972876.html
- Mine, Y (2012). Évolution des modes de communications et des règles déontologiques en matière de communication. *École Industrielle de la Ville de Namur, section Cours*. Repéré à <http://perso.fundp.ac.be/~ymine/Cours%20de%20communication.pdf>

- Nations Unies (s. d.). Les Communications sur le Développement Durable : ressources pour l'Enseignement en Marketing et Publicité. *Nations Unies Environnement, section Technologie, Industrie et Économie*. Repéré à <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/WEBx0001xPA-EducationKitFR.pdf>
- Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) (2001). Des citoyens partenaires : information, consultation et participation à la formulation des politiques publiques. *OCDE, section Innovation publique*. Repéré à <http://www.oecd.org/fr/internet/innovation-publique/2536883.pdf>
- Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) (2012). Politique réglementaire et gouvernance : soutenir la croissance économie et servir l'intérêt général. *Google Books*, 19-39. Repéré à https://books.google.ca/books?id=8OPLTtyxIVYC&pg=PA43&dq=int%C3%A9r%C3%AAt+populaire+gouvernance&hl=fr&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=int%C3%A9r%C3%AAt%20populaire%20gouvernance&f=false
- Organisation des Nations Unies — Environnement (ONU) (2005). The stakeholder engagement manual – Volume 2: The practitioner's handbook on stakeholder engagement. *ONU Environnement, section publications*. Repéré à <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/WEBx0115xPA-SEhandbookEN.pdf>
- Pelozo, J. (2005). Corporate Social Responsibility as Reputation Insurance. *eScholarship, section Université de Californie, section Center for Responsible Business*. Repéré à <https://escholarship.org/uc/item/7258w42x>
- Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) (2005). Communiquer sur le développement durable : comment produire des campagnes publiques efficaces. *PNUE, section Publications*. Repéré à <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/WEBx0001xPA-EducationKitFR.pdf>
- Raymond Chabot Grant Thornton et Transfert Environnement et Sociétés (2015). Conciliation des usages lors de la mise en valeur du territoire dans une perspective d'acceptabilité sociale. *Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles, section Le territoire*. Repéré à https://www.mern.gouv.qc.ca/publications/territoire/acceptabilite/rapport_acceptabilite.pdf
- Ryan, C. (2004). L'autorité politique et le service du bien commun dans les conditions d'aujourd'hui. *Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale, section Perspectives québécoises*. Repéré à <https://ethiquepublique.revues.org/2045>
- Senge, P. (2010). *The necessary revolution: How individuals and organizations are working together to create a sustainable world*. New-York, NY : Broadway books
- Tremblay, F. (2005). Du « pas dans ma cour » à l'écocitoyenneté : opposition aux centrales hydroélectriques privées et projets locaux de société. *Nouvelles pratiques sociales*, 18 (1), 26-38. Repéré à <https://www.erudit.org/revue/nps/2005/v18/n1/012194ar.html?vue=resume>
- Université du Québec à Rimouski (UQAR) (2015). Acceptabilité sociale, ou en sommes-nous au Québec ? *UQAR, section des Dépôts électroniques*. Repéré à <http://semaphore.uqar.ca/1021/>
- Vodoz, L., Thévoz, L. et Faure, P. (2013). Les horizons de la gouvernance territoriale. *Google Books* 13-75. Repéré à https://books.google.ca/books?id=QW7mDAAAQBAJ&pg=PA154&dq=int%C3%A9r%C3%AAt+populaire+gouvernance&hl=fr&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=int%C3%A9r%C3%AAt%20populaire%20gouvernance&f=false

BIBLIOGRAPHIE

- Association minière du Québec (AMQ) (2015). Mémoire : Chantier sur l'acceptabilité sociale. *Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles, section Le territoire*. Repéré à <http://www.mem.gouv.qc.ca/territoire/memoires/AMQ.pdf>
- Blais, P., Boucher, I., Caron, A. (2012). L'urbanisme durable : enjeux, pratiques et outils d'intervention. *Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, section Aménagement du territoire, Documentation*. Repéré à <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/documentat>
- Chaire de recherche du Canada en développement régional et territorial (2015). Acceptabilité sociale, énergies, ressources naturelles : une perspective territoriale. *Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelle, section Le territoire*. Repéré à <http://www.mem.gouv.qc.ca/territoire/memoires/UQAR.pdf>
- Chaire de responsabilité sociale et de développement durable (CRSDD) (2015). Ressources naturelles, énergie et acceptabilité sociale. Commentaires dans le cadre des travaux du chantier sur l'acceptabilité sociale. *Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles, section Le territoire*. Repéré à <http://www.mem.gouv.qc.ca/territoire/memoires/UQAM.pdf>
- Comité21 (2015). Guide méthodologique pour un dialogue constructif avec les parties prenantes. Comité21, section Collectivités, Actualités, Archives. Repéré à [http://www.comite21.org/docs/dialogue-pp/guide-methodologique-pour-un-dialogue-constructif-avec-les-parties-prenantes- \(1\) .pdf](http://www.comite21.org/docs/dialogue-pp/guide-methodologique-pour-un-dialogue-constructif-avec-les-parties-prenantes- (1) .pdf)
- Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN) (2015). Favoriser l'acceptabilité sociale des projets de mise en valeur du territoire public ainsi que des ressources énergétiques et minérales. *Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles, section Le territoire*. Repéré à https://www.mem.gouv.qc.ca/territoire/inscription/Document_Reflexion.pdf
- Municipalité Régionale de Comté de l'Érable (MRC) (s.d.). Cadre de référence pour le développement d'un grand projet relié à l'exploitation des ressources naturelles et de son acceptabilité sociale. *MRC de l'Érable, section Nouvelles*. Repéré à <http://www.erable.ca/mrc/nouvelles/2013/09/la-mrc-adopte-un-cadre-de-reference-pour-le-developpement-des-projets-majeurs-sur-son-territoire>
- Office of the Auditor General of British Columbia (2008). Public participation: Principles and Best Practices for British Columbia. *British Columbia Auditor, section Publications, 2008*. Repéré à <https://www.bcauditor.com/sites/default/files/publications/2008/report11/report/public-participation-principles-and-best-practices-british-columbia.pdf>
- Porlier, R. (2015). Chantier sur l'acceptabilité sociale. *Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles, section Le territoire*. Repéré à http://www.mem.gouv.qc.ca/territoire/memoires/Ville_Sept-Iles.pdf
- Raufflet, E. (2014). De l'acceptabilité sociale au développement local résilient. *VertigO — la revue électronique en sciences de l'environnement*, 14 (2). Repéré à <http://vertigo.revues.org/15139>
- Ville de Boucherville (2012). Cadre de référence en matière de participation citoyenne. *Ville de Boucherville, section Secrétariat à la participation citoyenne, Liens utiles*. Repéré à http://boucherville.ca/wp-content/uploads/2016/06/cadre2_de_participation_citoyenne__finale_20133491810.pdf
- Zecs Québec (2015). Favoriser l'acceptabilité sociale des projets de mise en valeur du territoire public ainsi que des ressources énergétiques et minérales. *Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelle, section Le territoire*. Repéré à http://www.mem.gouv.qc.ca/territoire/memoires/Zecs_Quebec.pdf

ANNEXE 1 RÉSUMÉ DE LA MATRICE DE COMMUNICATION RESPONSABLE

Étape	Buts visés	Outils
PHASE AVANT-PROJET		
1 Appréhension et compréhension de la situation	Assurer une compréhension organisationnelle optimale et éclairée du contexte dans lequel l'organisation implante son projet.	Recherches documentaires; Enquêtes sur le terrain; Entrevues; Consultation publique; Point de presse
2 Communication avec les élus et représentants locaux	Informar adéquatement les élus et représentants locaux sur la nature du projet; Permettre aux élus et représentants d'être en mesure de conseiller et guider les populations qu'ils représentent.	Rencontre d'information; Message officiel; Transmission de documents informatifs; Point de presse
3 Identification d'un porte-parole local	À chaque projet, identifier un porte-parole indépendant qui pourra délibérer et conduire les efforts de négociations entre l'organisation et les parties concernées; Fournir les ressources nécessaires à l'exécution des tâches du porte-parole.	Appel d'offre; Entrevue; Médiation; Consultation des parties prenantes
4 Information aux médias	Aider à structurer le discours et la méthode d'approche des médias locaux et nationaux; Développer une relation de confiance entre l'organisation et les médias susceptible d'affecter l'opinion populaire.	Point de presse; Annonce publique
5 Information à la population et étude d'audience	Rendre accessibles toutes les informations pertinentes qui pourraient aider la population et les parties prenantes à se forger une opinion objective du projet leur étant proposé.	Consultation des parties prenantes; Annonce publique; Point de presse; Réunions; Annonces médiatiques
6 Proposition de projet à la population	Déposer une proposition de projet contractuelle (toutes les conditions, responsabilités et détails du projet); Statuer clairement les rôles et responsabilités de l'organisation, des parties prenantes et des élus concernés dans l'élaboration et la gestion du projet.	Annonce publique; Point de presse; Réunions; Annonces médiatiques
7 Contreproposition et restructuration du projet initial	Établir une structure juste et fiable afin de faire collaborer les diverses parties prenantes; Négocier les conditions, responsabilités et détails du projet; Permettre aux parties prenantes d'exprimer leurs considérations et préoccupations quant aux aboutissements et impacts du projet proposé.	Consultation publique; Négociation publique; Collaboration; Entente contractuelle; Médiation; Avis d'experts externes

ANNEXE 1 RÉSUMÉ DE LA MATRICE DE COMMUNICATION RESPONSABLE (SUITE)

Étape	Buts visés	Outils
PHASE PROJET		
8 La communication responsable durant la mise en place du projet et l'exploitation du projet	<p>Poursuivre le dialogue avec les parties prenantes, selon les modalités établies dans l'entente de projet;</p> <p>Rester à l'affût des préoccupations et commentaires constructifs provenant des parties prenantes;</p> <p>Mesurer le niveau de satisfaction des parties prenantes et, le cas échéant, être en mesure de réagir rapidement.</p>	<p>Séances de communication avec les groupes citoyens;</p> <p>Séances de communication avec les élus et représentants locaux;</p> <p>Séances d'information pour les médias;</p> <p>Bulletin d'information général;</p> <p>Ligne d'information web ou téléphonique;</p> <p>Point de presse</p>
PHASE POST-PROJET		
9 Faire le bilan de son impact et le communiquer	<p>Faire un bilan transparent de tous les impacts documentés du projet et de l'organisation;</p> <p>Rendre accessibles toutes les informations, les données, les rapports et les suivis pouvant renseigner les parties prenantes quant à l'impact du projet et de l'organisation.</p>	<p>Études d'impact;</p> <p>Suivi des impacts;</p> <p>Suivi des registres et études précédentes;</p> <p>Évaluations et bilan</p>
10 Pallier aux problématiques liées au départ du projet	<p>Identifier les problématiques reliées au départ de l'organisation du territoire d'accueil;</p> <p>Prendre entente avec les communautés sur les modalités de départ et les mesures compensatoires;</p> <p>Initier les démarches afin de pallier aux problématiques</p>	<p>Mesures socio-économiques;</p> <p>Mesures environnementales;</p> <p>Négociations avec les milieux;</p> <p>Entente de désengagements</p>
11 Fermeture de dossier	<p>Négocier une entente contractuelle, si cela n'avait pas déjà été fait dans l'étape 7 et 8, sur les modalités quant à la fin de la collaboration et des activités sur le territoire relié au projet.</p>	<p>Élaboration d'une entente juste et équitable avec les parties prenantes et le milieu;</p> <p>Signature de l'entente de départ</p>